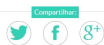


Ousada nas decisões

Liderança: confira cinco lições aprendidas com o técnico da Holanda

Louis van Gaal arriscou ao tirar o goleiro titular em momento decisivo e teve sucesso, entendendo o que isso pode ensinar sobre administração de pessoal

Há 2 meses



Decisão arriscada gerou polêmica, mas se mostrou acertada.
Foto: Getty Images/AF

Você está prestes a participar como protagonista de um momento decisivo para sua equipe e, de repente, é tirado de cena sem maiores explicações pelo seu chefe. No último sábado, a decisão de [Louis van Gaal](#), técnico da Holanda, de sacar o goleiro titular Cillessen em troca de Krul, terceira opção para a vaga, pouco antes dos pênaltis [na partida contra a Costa Rica pelas quartas de final da Copa do Mundo](#) gerou controvérsia.

Mesmo tendo defendido apenas duas de 20 cobranças nas últimas quatro temporadas, Krul foi o preferido do técnico supostamente em função da altura, 1,93 cm – 6 cm mais alto que o titular.

[Confira todas as notícias de Emprego e Carreira](#)
[Leia mais notícias sobre a Copa do Mundo](#)

A decisão arriscada, no fim, se mostrou acertada: Krul defendeu duas cobranças e classificou o time laranja às semifinais da competição. De quebra, consagrou o estrategista Van Gaal.

– Não dissemos nada ao Cillessen porque não queríamos prejudicar a sua preparação e a sua concentração. Não há nenhuma dúvida sobre quem será o titular na próxima partida, ou seja, novamente o Cillessen. Mas nesta situação simplesmente considerávamos o Krul uma melhor opção e ele acabou nos dando razão. Ele acertou o lado em todas as cobranças – comentou o técnico após a partida.

Mas e no dia a dia corporativo, que lições podem ser tiradas desse episódio? Qual o risco de manter decisões estratégicas da equipe em segredo? José Roberto Marques, especialista no coach de líderes e presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) aponta cinco dicas aos líderes:

1 - Ousadia é fundamental

– Quando você ousa fazer diferente, você pode errar, mas você pode acertar também. Essa vai ser a sua diferença no mundo.

Se o líder está insatisfeito com o resultado da equipe é sinal que as atuais estratégias devem ser modificadas. Pelo visto na Copa, uma das características do técnico da Holanda é uso de métodos ousados para diferenciar o seu trabalho. Medidas fora do senso comum vão causar estranheza em qualquer ambiente, mas se o resultado acumulado ao longo do tempo for mais positivo do que negativo, o retorno virá em forma de respeito.



Goleiro Krul defendeu dois pênaltis na decisão contra a Costa Rica
Foto: Damien Meyer, AFP

2 - Conheça as capacidades da sua equipe

Apesar do histórico nem tão favorável do goleiro reserva, o técnico holandês identificou uma vantagem competitiva do jogador em relação ao titular e fez uso dessa característica no momento decisivo. No dia a dia da empresa, por exemplo, um funcionário pode ser o melhor elaborando uma estratégia, mas não ser o mais capacitado na hora de comunicar suas ideias. Sabendo disso, um gestor pode aproveitar o melhor de cada liderado e assim ter um resultado compensador para todos.

Realizar feedbacks frequentes vão ajudar a conhecer melhor cada funcionário, e, por consequência, entender o que se passa no local de trabalho.

– Uma equipe é um único corpo, um organismo vivo e sistêmico. Um bom líder deve ter conhecimento do todo. Quando mais ele souber, mais ele vai ser assertivo nas suas decisões – avalia Louis van Gaal.

3 - Compartilhe decisões e objetivos

Se um líder não é respeitado em seu meio, medidas inesperadas como a tomada por Louis van Gaal no jogo de sábado podem ser vistas como traição. Funcionários sempre devem ter de forma clara quais são os objetivos da empresa e onde a gestão quer chegar com cada medida. Manter segredo total sobre os planos de trabalho com os seus funcionários não é a receita indicada para manter uma equipe motivada.

Ouvir de verdade a equipe e usar sugestões pertinentes nos planos diários são recomendados. No entanto, decisões consideradas "cirúrgicas", como a substituição, devem ser colocadas em tempo certo.

O goleiro titular da Holanda não foi avisado da possível substituição com antecedência para não prejudicar sua atuação. A reação de chutar uma garrafa de água ao chegar ao banco de reservas demonstrou a insatisfação momentânea, mas poucos momentos depois, Cillessen estava entre os mais vibrantes com a classificação.

– Foi estratégico. O Cillessen saiu e se conectou com a energia do grupo. No fim, os dois goleiros foram consagrados.

4 - Abra mão do julgamento

Entre os líderes de qualquer empresa, o principal problema identificado pelo presidente do IBC em treinamentos é o de relacionamento com as equipes. Julgar as atitudes dos funcionários a partir da sua visão de mundo é comum e pode ser muito prejudicial para construir uma boa convivência no ambiente de trabalho. Procure deixar preconceitos de lado, ser justo com os colegas e não demonstrar preferência.

5 - Errei... é do jogo

A alteração de goleiros se mostrou acertada no sábado, mas nem sempre o resultado de uma aposta é o sucesso. Ninguém executa uma ação com a ideia de errar, mas eles acontecem e é preciso estar preparado.

Nesse momento, entra o histórico do gestor. Obter um índice alto de aproveitamento nas decisões é resultado do acúmulo de experiências, nem sempre positivas. Se o placar dos pênaltis tivesse sido contrário à Holanda, o crédito acumulado amorteceria a queda do líder, mas também exigiria ação imediata.

O primeiro passo é ser aberto e reconhecer a estratégia equivocada. Se foi uma decisão totalmente pessoal, essa atitude deve ser ainda mais enfática.

– Não posso ser inovador e ousado sem ter uma história. Experiência abre possibilidade para ousadia.