

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Telmo José Souto-Maior

**GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES:  
A SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL MASCULINO  
NAS COPAS DO MUNDO DE 1966 E 1970**

Florianópolis  
2014



Telmo José Souto-Maior

**GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES:  
A SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL MASCULINO  
NAS COPAS DO MUNDO DE 1966 E 1970**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho

Coorientadora: Profa. Dra. Maria José Baldessar

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo  
autor através do Programa de Geração Automática da  
Biblioteca Universitária da USFC

Souto-Maior, Telmo José

Grupos Criativos em Organizações : A Seleção  
Brasileira de Futebol Masculino nas Copas do Mundo de  
1966 e 1970 / Telmo José Souto-Maior ; orientador,  
Francisco Antonio Pereira Fialho ; coorientadora, Maria  
José Baldessar. - Florianópolis, SC, 2014.

276 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Grupos  
Criativos. 3. Criatividade. 4. Organização. 5. Seleção  
Brasileira. I. Fialho, Francisco Antonio Pereira. II.  
Baldessar, Maria José. III. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Telmo José Souto-Maior

GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES:  
A SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL MASCULINO  
NAS COPAS DO MUNDO DE 1966 E 1970

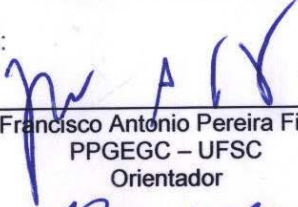
Esta dissertação foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGECC, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 12 de setembro de 2014.

---

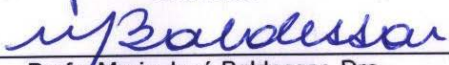
Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento

**Banca Examinadora:**



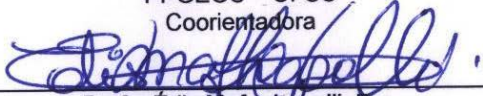
---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
PPGECC – UFSC  
Orientador



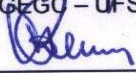
---

Profa. Maria José Baldessar, Dra.  
PPGECC – UFSC  
Coorientadora



---

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
PPGECC – UFSC



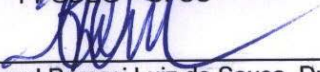
---

Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.  
PPGECC – UFSC



---

Profa. Marília Mattos Gonçalves, Dr.Eng.  
PPGECC – UFSC



---

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.  
PPGECC – UFSC



Aos meus Queridos Pais,  
José Liberato Souto-Maior e Carmen Silva Souto-Maior  
Exemplos de Vida e Inspiradores deste Trabalho.



FELIZES E SORRIDENTES!!





## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Francisco Antonio Pereira Fialho, pelo apoio, paciência e orientação precisa e adequada ao longo de todo o tempo, especialmente quando me exortou: “lê, relê, relê mais uma vez, até enjoar...”.

À coorientadora Maria José Baldessar que, com sua presença, possibilitou que eu pudesse concluir, apresentar e defender este trabalho.

Aos meus filhos Sara, Lara e Cesar Duarte Souto-Maior pelo estímulo, presença constante, paciência, apoio e sempre acreditando em mim.

A todos os meus amigos e familiares que mantiveram, de perto ou de longe, uma torcida pela realização deste trabalho, especialmente Gecy Lucia Savi, amiga de longa data, importante na redação final do texto e do abstract e José Fernandez, amigo desde o Ensino Médio, pelo apoio e boas ideias.

Em especial aos jogadores Carlos Alberto Torres e Gérson de Oliveira Nunes, que aceitaram participar desta pesquisa, concedendo entrevistas e partilhando suas observações e opiniões, importantes e abalizadas, como protagonistas dos eventos abordados. E aos seis entrevistados “anônimos” que aceitaram fazer parte deste estudo, quando ele ainda estava em sua fase embrionária, os meus sinceros agradecimentos.

Em especial a Domenico De Masi por ter escrito “Criatividade e Grupos Criativos” e “A Emoção e a Regra”, obras que me estimularam a abordar o tema e que estão na base teórica e prática da construção deste trabalho.

Aos professores Neri e Fialho de Introdução às Ciências da Cognição; Neri e Grego de Fundamentos de Gestão do Conhecimento; Cristiano e Marina de Metodologia da Pesquisa e de Métodos Qualitativos de Pesquisa; Andreia e Jane de Aprendizagem Organizacional; Paulo Selig, Roberto Pacheco e Vinicius Kern, de Seminários de Pesquisa; Fialho e Marina de Desenvolvimento Humano e Gestão; Édis e Ana, de Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento; Vânia e Tarcisio, de Criatividade; a todos agradeço pelos conceitos e empenho no aprendizado de todos nós, seus alunos.

Aos parceiros em artigos Kíria Meurer Matos, em Emoção e Criatividade; Juliana Leonardi, em Transdisciplinaridade e em Memória Organizacional, juntamente com Luciane Camilotti; Jactânia Marques Muller em Cognição Situada; Adenor Martins de Araújo Jr. e Sérgio Ricardo de Campos Nery, em Intraempreendedorismo, a Rita de Cássia Clark Teodoroski no capítulo do E-book sobre Criatividade, meus sinceros agradecimentos pelo companheirismo, dedicação e respectivas capacidades.

Aos amigos de curso, ao longo das diversas disciplinas, pelo incentivo, pela amizade e pelas aprendizagens compartilhadas.

Ao PPGEHC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo apoio institucional nos momentos precisos e pela concessão do tempo necessário para a realização desta pesquisa.

À professora Sandra Rolim Ensslin, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGC, pelo incentivo e aulas na disciplina *Gestão do Capital* Intelectual, quando então despertamos para este tema.

Ao amigo de longa data, Saul Brandalise Júnior, da Band Santa Catarina, pelo apoio oportuno na obtenção de contatos para entrevistas.

Ao PPGEHC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo apoio institucional nos momentos precisos e pela concessão do tempo necessário para a realização desta pesquisa.

A CAPES pelos recursos da bolsa, que me permitiram deslocamentos.

Aos compositores Johann Strauss II, Zequinha de Abreu, Ari Barroso e Gounod, que me embalaram em momentos de concentração, recolhimento e solidão na redação e aos executores das trilhas sonoras de filmes com suas músicas vibrantes, estimulantes e animadoras nos momentos necessários.

A todos aqueles que, de alguma forma contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

E finalmente a Deus pela presença constante em minha vida.

Devo muito a vocês todos... Muito obrigado!

A Copa do Mundo não é apenas uma competição que mede o talento dos seus participantes, premiando os que tenham maiores habilidades com o trato da bola. Diagnosticá-la dessa forma seria, no mínimo, uma operação preguiçosa. Ela se alimenta de ingredientes emocionais que atravessam os limites do campo de jogo, alcançam as arquibancadas e os mais longínquos pontos do mundo, onde haja um coração pulsando.

Pelé (HEIZER, 2001, prefácio)



## RESUMO

Esta pesquisa trata do estudo de grupos criativos em organizações no Brasil e busca elementos sobre sua atuação com vistas a um melhor desempenho e melhores resultados econômicos, que possam ser disseminados não só nas organizações, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos. Considerando que o futebol é o principal esporte no Brasil; sendo uma paixão para os brasileiros, que se referem frequentemente ao país como “país do futebol” ou a “pátria de chuteiras”; escolheu-se como grupo criativo a Seleção Brasileira de Futebol, que representa o Brasil em competições internacionais entre países e jogos amistosos. A Seleção Brasileira de Futebol é, atualmente, a maior vencedora da Copa do Mundo FIFA com cinco títulos. O estudo foca a Seleção Brasileira em duas Copas consecutivas: 1966 e 1970, nas quais os grupos que representaram o Brasil tiveram desempenhos diametralmente opostos. O estudo verifica as ligações existentes entre esses dois grupos criativos e busca saber se a organização, que convoca a Seleção, aprendeu com o insucesso e/ou com o sucesso, com vistas a preservar o que deu certo e a evitar a repetição dos erros cometidos. A Seleção de 1966 é lembrada, até hoje, como a Seleção Brasileira que teve o segundo pior desempenho em todas as Copas do Mundo. Por sua vez, depois de quatro anos, a Seleção de 1970 tem sido citada como uma das melhores Seleções Brasileiras de todos os tempos, senão a melhor. No estudo são abordados diversos conceitos, tais como emoção, pensamento divergente, criatividade, grupos criativos, ambiente/clima de trabalho, master mind, liderança, organização, planejamento, esquema de jogo e soberba. São apresentados, igualmente, argumentos que mostram a sua aderência com a área de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGECC e com a linha de pesquisa Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento. Inicialmente foi realizada a compilação de dados. Em seguida, foi efetuada a transformação desses dados em informações através da agregação de valor pela contextualização e categorização, significados pela relevância e propósitos, quando então foram

elaboradas listagens de categorias e subcategorias relacionadas tanto ao insucesso na Copa de 1966 como ao sucesso na Copa de 1970. Ao final, são apresentados dois quadros como conhecimento resultante de todo o processo: os “Achados da Investigação (Findings)” e “Pontos a considerar na análise de grupos criativos”, ou seja, os possíveis conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos, o objetivo deste estudo.

**Palavras-chave:** Grupos Criativos. Criatividade. Seleção Brasileira. Copa do Mundo. Organização. Aprendizagem.

## ABSTRACT

This research it's study of creative groups in organizations in Brazil and looks for elements on his acting in order to achieve a better performance and better economical results, which could be disseminated not only in organizations, and also to serve as reference for other groups that intend to be creative. Considering that soccer is the principal sport in Brazil; being a passion for the Brazilians people , that's why Brazil is frequently known as " country of the football " or the " homeland of football boots "; the Brazilian Football Team there was chosen like creative group which represents Brazil in international competitions between countries and friendly. The Brazilian Football Team is, at present, the biggest winner of the FIFA World Cup Trophy, with five titles. The study focuses the Brazilian Selection in two consecutive Cups: 1966 and 1970, in which the groups that represented Brazil had diametrically opposite performances. The study checks the existent connections between these two creative groups and looks for knowledge if the organization, that summon the Selection, learnt with the failure and /or with the success, with sights to preserve of what it gave right and to avoid the repetition of the committed mistakes. The Team of 1966 is remembered, till now, as the Brazilian Selection that had the worst performance in all the Cups of the World. By his time, after four years, the Team of 1970 has been quoted as one of the best Brazilian Selections till now, or maybe the best. In the study several concepts are boarded, such as emotion, divergent thought, creativity, creative groups, environment / climate of work, master mind, leadership, organization, plans, scheme of play and pride. There are presented, equally, arguments that show his adherence with the area of Knowledge Management of the Post analysis Graduation Program in the Knowledge Management Engineering – PPGECC and with the line of inquiry Theory and Practice in Knowledge Management . Initially the compilation of data was carried out. Next, the transformation of these data was effectuated in information through the aggregation of value by the contextualization and categorization meant by the relevance and purposes, when then there were prepared listings of categories and subcategories made a list so much to the failure in the Cup of

1966 as to the success in the Cup of 1970. Finally two tables are presented like resultant knowledge of the whole process: the "Findings of the investigation" and "Points to consider in the analysis of creative groups", in other words, the possible concepts and/or indicative made a list to the performance of creative groups, the objective of this study.

**Keywords:** Creative groups. Creativity. Brazilian Team. World Cup. Organization. Learning..



## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – À esquerda: foto do crânio de Gage tirada no museu da Harvard Medical School, em Boston (1992). À direita: reconstrução do seu cérebro com o uso de modernas tecnologias de visualização. ....42
- Figura 2 – À esquerda a Taça Jules Rimet (1930-1970). À direita o atual Troféu da Copa do Mundo FIFA (desde 1974) ....67
- Figura 3 – Carlos Alberto Torres, à esquerda com a Taça Jules Rimet. À direita, em seu escritório na Barra da Tijuca no Rio de Janeiro, com o autor .....95
- Figura 4 – Foto de Gérson na sala de reunião da TV Bandeirantes. Botafogo, Rio de Janeiro. .... 101



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Publicações entre os anos de 1996 e 2013 .....	191
Gráfico 2 – Países com maior quantidade de publicações.....	193



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro Evolucionário da Criatividade .....	54
Quadro 2 – Possíveis razões para o insucesso em 1966 .....	120
Quadro 3 – Listagem das categorias e subcategorias relacionadas ao insucesso na Copa do Mundo de 1966 .....	127, 199
Quadro 4 – Possíveis razões para o sucesso em 1970 .....	128
Quadro 5 – Listagem das categorias e subcategorias relacionadas ao sucesso na Copa do Mundo de 1970.....	139, 199
Quadro 6 – “Achados” da Investigação (Findings): Possíveis conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos em organizações.....	156
Quadro 7 – Os 23 artigos resgatados da <i>Web of Science</i> – WoS.....	188
Quadro 8 – Artigos mais citados .....	195
Quadro 9 – Artigos mais recentes.....	197
Quadro 10 – 1966: Conteúdos da Categoria “Desorganização” e suas 4 Subcategorias .....	201
Quadro 11 – 1966: Conteúdos da Categoria “Liderança” e sua Subcategoria “Líder não conseguiu formar um grupo” .....	204
Quadro 12 – 1966: Conteúdos da Categoria “Esquema de Jogo” e suas 2 Subcategorias.....	205
Quadro 13 – 1966: Conteúdos da Categoria “Pressão dos Clubes” e suas 4 Subcategorias .....	207
Quadro 14 – 1966: Conteúdos da Categoria “Soberba” e suas 3 Subcategorias.....	212
Quadro 15 – 1970: Conteúdos da Categoria “Organização” e suas 2 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo. ....	213

Quadro 16 – 1970: Conteúdos da Categoria “Liderança” e suas 13 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo. ....	217
Quadro 17 – 1970: Conteúdos da Categoria “Esquema de Jogo” e suas 4 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo. ....	224
Quadro 18 – Estrutura da Dissertação .....	227
Quadro 19 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção nas Eliminatórias de 1969, Técnico João Saldanha...	228
Quadro 20 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção na Copa de 1970, Técnico Zagallo.....	236
Quadro 21 – Comparativo entre Dissertação, Seleção em 1969, Seleção em 1970 e Grupos Criativos em Organizações .....	246
Quadro 22 – Extrato do texto no cruzamento da linha denominada “como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato” com a coluna “grupos criativos em organizações” do Quadro 21.....	266
Quadro 23 – Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar .....	168

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 47 Jogadores convocados para a Copa do Mundo de 1966.....	69
Tabela 2 – Jogadores inscritos na Copa do Mundo de 1966 .....	71
Tabela 3 – Time titular e reserva da primeira convocação de João Saldanha.....	80
Tabela 4 – Jogadores inscritos na Copa do Mundo de 1970 .....	83
Tabela 5 – Resultados gerais da análise bibliométrica .....	190
Tabela 6 – 10 Palavras-chave mais citadas .....	192
Tabela 7 – Fontes das publicações com mais artigos publicados na área .....	192
Tabela 8 – 17 instituições mais produtivas .....	193





## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BMI – Broadway Musical Industry, em A.2.2a do Apêndice A

CBD – Confederação Brasileira de Desportos

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CIKI – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

GC – Gestão do Conhecimento

MC – Mídia do Conhecimento

MLT – Memória de Longo Termo

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Seleção – Seleção Brasileira de Futebol

Seleção Brasileira – Seleção Brasileira de Futebol

WoS – Web of Science



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	32
1.2 OBJETIVOS .....	33
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>34</b>
1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E INEDITISMO.....	34
1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	35
1.5 LIMITAÇÕES.....	37
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	38
<b>2 CRIATIVIDADE .....</b>	<b>39</b>
2.1 EMOÇÃO.....	39
<b>2.1.1 A estranha vida de Phineas P. Gage (1823-1861) .....</b>	<b>41</b>
2.2 PENSAMENTO DIVERGENTE.....	44
2.3 CRIATIVIDADE .....	45
<b>2.3.1 Criatividade individual.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.2 Criatividade em grupos .....</b>	<b>47</b>
<b>3 GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>53</b>
3.1 O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES .....	55
3.2 DESENVOLVIMENTO DA BIBLIOMETRIA.....	58
3.3 MOMENTO SUPREMO .....	59
<b>4 SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL.....</b>	<b>65</b>
4.1 COPA DO MUNDO DE 1966 .....	68
<b>4.1.1 Jogadores e comissão técnica da Copa de 1966 .....</b>	<b>68</b>

<b>4.1.2</b>	<b>Preparação para a Copa de 1966.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Desempenho na Copa de 1966 .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Opiniões sobre a Copa de 1966.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2</b>	<b>COPA DO MUNDO DE 1970 .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Jogadores e comissão técnica da Copa de 1970 .....</b>	<b>78</b>
4.2.1.1	Jogadores e comissão técnica nas Eliminatórias de 1969.....	78
4.2.1.2	Jogadores e comissão técnica na Copa de 1970.....	82
<b>4.2.2</b>	<b>Preparação para a Copa de 1970.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Desempenho na Copa de 1970 .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Opiniões sobre a Copa de 1970.....</b>	<b>91</b>
<b>4.3</b>	<b>ENTREVISTAS COM PROTAGONISTAS DAS DUAS COPAS .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Entrevistas com Carlos Alberto Torres .....</b>	<b>95</b>
4.3.1.1	Primeira entrevista .....	96
4.3.1.2	Segunda entrevista .....	96
4.3.1.3	Terceira entrevista .....	96
<b>4.3.2</b>	<b>Entrevistas com Gérson de Oliveira Nunes .....</b>	<b>101</b>
4.3.2.1	Primeira entrevista .....	102
4.3.2.2	Segunda entrevista .....	102
4.3.2.3	Terceira entrevista .....	103
<b>5</b>	<b>INSTRUMENTOS E MÉTODOS.....</b>	<b>109</b>
5.1	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	111
5.2	COMO FOI FEITA A PESQUISA.....	111
5.3	ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	115
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO .....</b>	<b>117</b>
6.1	PRODUÇÃO ACADÊMICA.....	118
6.2	POSSÍVEIS RAZÕES PARA O INSUCESSO EM 1966 ....	119

6.3 POSSÍVEIS RAZÕES PARA O SUCESSO EM 1970 .....	127
6.4 LIGAÇÕES ENTRE OS DOIS GRUPOS CRIATIVOS .....	140
<b>6.4.1 Oito jogadores presentes nas duas Copas .....</b>	<b>140</b>
<b>6.4.2 Preparo físico.....</b>	<b>141</b>
6.5 A ORGANIZAÇÃO APRENDEU? .....	142
<b>6.5.1 Primeiro enfoque.....</b>	<b>143</b>
<b>6.5.2 Segundo enfoque .....</b>	<b>143</b>
<b>6.5.3 Analisando os dois enfoques .....</b>	<b>145</b>
<b>6.5.4 Copa de 2014 .....</b>	<b>146</b>
6.6 POSSÍVEIS PADRÕES, CONCEITOS E/OU INDICATIVOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DE GRUPOS CRIATIVOS A PARTIR DO ESTUDO SOBRE A SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL NAS COPAS DO MUNDO DE 1966 E 1970 .....	149
<b>6.6.1 “Achados” da Investigação (Findings).....</b>	<b>151</b>
<b>6.6.2 Varrendo o “Banco de Conhecimentos” .....</b>	<b>164</b>
<b>6.6.3 A busca por uma síntese.....</b>	<b>166</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>173</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>179</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE A – GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES: BIBLIOMETRIA.....</b>	<b>187</b>
A.1 DESENVOLVIMENTO DA BIBLIOMETRIA .....	187
A.2 RESULTADOS ENCONTRADOS .....	190
<b>A.2.1 Resultados da busca sistemática de literatura .....</b>	<b>190</b>
<b>A.2.2 Resultados da análise descritiva dos artigos selecionados.....</b>	<b>194</b>

<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE C – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</b>	<b>199</b>
C.1 COPA DE 1966.....	199
C.2 COPA DE 1970.....	199
<b>APÊNDICE D – COPA DO MUNDO DE 1966 QUADROS COM CONTEÚDOS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS.....</b>	<b>201</b>
<b>APÊNDICE E – COPA DO MUNDO DE 1970 QUADROS COM CONTEÚDOS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS.....</b>	<b>213</b>
<b>APÊNDICE F – QUADROS COMPARATIVOS DA DISSERTAÇÃO COM FUTEBOL E GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>227</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>269</b>
<b>ANEXO 1 – FOTOS RELACIONADAS ÀS SELEÇÕES DE 1966 E 1970 .....</b>	<b>271</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é o resultado de uma construção continuada desde 2011 quando, pela primeira vez tomei conhecimento do tema criatividade nas aulas da disciplina *Introdução às Ciências da Cognição* cursada no primeiro trimestre daquele ano e ministrada pelos professores Neri Dos Santos e Francisco Antonio Pereira Fialho. Escolhi esta disciplina por ser um tema de meu interesse e, ao mesmo tempo, intrigante ao tentar entender sobre como é que se aprende. Nas aulas escutei sobre criatividade, que acabou se tornando o tema do seminário e do artigo final da disciplina, os quais desenvolvi e apresentei com a colega e amiga Kíria Meurer Matos, conhecida jornalista da Rede Globo de Televisão. O tema escolhido por nós foi *Emoção e Criatividade aplicadas à Linguagem Telejornalística*. Ainda em 2011, enviamos este artigo para o primeiro CIKI – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, promovido pelo EGC, quando tivemos a alegria e a honra de vê-lo aceito. A apresentação se deu no dia 17 de novembro de 2011.

Em 2006, por sugestão de meu filho, havia cursado, na categoria de disciplina isolada, *Gestão do Capital Intelectual* no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, o início do despertar para este tema.

Em agosto de 2011, entrei no processo de seleção para o mestrado, assistindo videoaulas e recebendo vários artigos encaminhados para leitura e estudo. À medida que lia e estudava, um mundo totalmente novo se descortinou sob meu olhar e principalmente em minha mente, que se desprendia dos liames da lógica, do determinismo e da exatidão com que são tratados, necessariamente, os projetos de engenharia e seus planejamentos, com inúmeros detalhes e precisão. Fui aceito no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC e, desde então, passei a conhecer um pouco mais do ser humano e de sua incessante busca pelo conhecimento.

Já considerando a caracterização da pesquisa, delineada no caput da Seção 5, apresentei como projeto, para ingresso no Programa, o tema desta Dissertação. Ao logo do tempo, fui escolhendo as disciplinas que poderiam, ao mesmo tempo, me

dar certo estofa para a pesquisa, como também me introduzir em determinados conhecimentos da área sociológica e da gestão do conhecimento. Nessas disciplinas, sempre que se apresentou alguma oportunidade, quando da escolha de temas para os artigos finais, procuramos incluir o assunto da presente dissertação. Uma dessas oportunidades aconteceu na disciplina *Criatividade*, ministrada pelos professores Vânia Ribas Ulbricht e Tarcisio Vanzin. Por iniciativa dos mestres e a colaboração de quase todos nós, alunos, houve um esforço conjunto para o burilamento dos artigos finais com o objetivo de que juntos construíssemos um e-book sobre criatividade para ficar à disposição do público em geral para consulta, leitura e cópia. Nasceu assim o e-book *Contribuições da Criatividade em diferentes Áreas do Conhecimento*, publicado em São Paulo pela Pimenta Comunicação e Projetos Culturais no ano de 2013. Consta dessa obra virtual o capítulo 9, de nossa autoria, cujo tema é aquele em que empreendemos a busca do seu entendimento desde que começamos a caminhada no EGC, ou seja, *Grupos Criativos em Organizações*.

Nas Seções 2 Criatividade e 3 Grupos Criativos em Organizações, seguintes a esta introdução, transcrevemos basicamente os conteúdos já desenvolvidos nesses dois artigos aqui citados, acrescentando a eles novas informações, bem como nova roupagem, adequando-os às finalidades do presente estudo. Esses conteúdos serviram de base para a busca de possíveis padrões, conceitos e/ou indicativos para o desempenho de grupos criativos em organizações.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando que a Seleção Brasileira é a única seleção que esteve presente em todas as 20 edições das Copas do Mundo; é aquela que mais títulos conquistou (cinco – 1958, 62, 70, 94 e 2002) e que, historicamente, tem encantado os torcedores de todo o mundo com a habilidade e a criatividade de seus jogadores, causa estranheza o seu fraquíssimo desempenho na Copa do Mundo de 1966, realizada na Inglaterra, quando a Seleção Brasileira terminou em 11º lugar entre 16 seleções, sendo este o segundo pior resultado de todas as participações do Brasil nas 20 Copas (melhor apenas do que



o 14º. lugar obtido na 2ª Copa realizada em 1934 na Itália), apesar da presença de Pelé, Tostão, Gérson, Jairzinho, Brito, Edu, Carlos Alberto e Joel Camargo, os oito que também estariam na Copa de 70 (ver final do item 4.1.1), quando o Brasil foi campeão, além de outros conhecidos e importantes jogadores, presentes em 1966, como Garrincha, Zito, Bellini, Djalma Santos e Gilmar. O que aconteceu?

No contraponto, quatro anos mais tarde, uma “nova Seleção”, que contava, entre seus jogadores, aqueles oito acima citados, e que foi campeã absoluta. Das seis partidas disputadas, venceu todas, inclusive três seleções campeãs do mundo. Como aconteceu?

São então essas as Questões de Pesquisa:

- 1) Sob a ótica de grupos criativos, quais as razões do fracasso da Seleção Brasileira de Futebol na Copa de 1966 e o sucesso na Copa de 1970?
- 2) Quais as ligações existentes entre os dois grupos criativos?
- 3) Essas razões foram disseminadas na organização como aprendizado?

A forma interrogativa tem alguma coisa de mais preciso do que qualquer máxima, que muitas vezes deixamos de aplicar a nós mesmos. A forma interrogativa exige respostas categóricas que não abrem lugar para qualquer alternativa (KARDEC, 2013, p. 410).

## 1.2 OBJETIVOS

A função dos objetivos da pesquisa é explicitar o que se propõe a fazer e os resultados esperados (SILVA; MENEZES, 2005).

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: levantar contexto, jogadores e comissão técnica com vistas a extrair possíveis razões para desempenhos tão díspares.
- 2) Verificar ligações existentes entre os dois grupos criativos.
- 3) Verificar se as razões levantadas foram disseminadas na organização como aprendizado

### 1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E INEDITISMO

Na Copa do Mundo de 1966, na Inglaterra, a Seleção Brasileira foi a 11ª colocada entre 16 seleções, jogou três partidas, venceu uma e perdeu duas, tendo saído do torneio na 1ª fase, nas oitavas de final. Quatro anos depois, em 1970, foi a campeã, vencendo todas as seis partidas que disputou. Considerando que em uma competição esportiva todos os resultados são possíveis, o que cabe levantar e analisar, pelo menos, é o contexto da formação de cada Seleção e como se deu a preparação de cada uma delas para a Copa. Na realidade, é uma busca das possíveis razões para desempenhos tão diferentes, bem como procurar entender o funcionamento de grupos criativos.

Seria um clima incandescente? Um “Master Mind”? Seria o entrosamento entre os jogadores ou a falta dele? Seria a capacidade técnica dos envolvidos? Seria o líder? Entre possíveis razões, além das acima sugeridas, na contextualização prática vai se tentar verificar, também, se essas razões foram disseminadas na organização como aprendizado, na forma de preservação do conhecimento.

Esta pesquisa trata do estudo de grupos criativos em organizações no Brasil e busca elementos sobre sua atuação com vistas a um melhor desempenho e melhores resultados econômicos, que possam ser disseminados não só em sua própria organização, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos.

Abordando o papel da criatividade nas organizações, Alencar (1996, p. 9-11) lembra que “a competição empresarial sem precedentes” tem sido “um dos fatores contribuintes para despertar a consciência das organizações para o potencial criativo de seus recursos humanos”. Outros fatores seriam “as mudanças constantes no cenário global” e “as mudanças nas leis e regulamentos que afetam a vida do empresário na área internacional”. Com relação a essas mudanças legais, Alencar cita Coutinho e Ferraz (1994, p. 183), destacando que esse aspecto vem alcançando proporções cada vez maiores, levando à “implementação de políticas voltadas para o cultivo de comportamentos orientados para a melhoria contínua de seus produtos e eficiência de processos”, em que “a prática permanente da criatividade e inovação é, sem dúvida, indispensável”.

Com relação ao ineditismo, este se apresenta de forma clara e precisa nas seguintes declarações de Renata Di Nizzo (2009, p. 77): “superabundam os recursos para exterminar a fome e a dor. No entanto, ainda engatinhamos na colaboração criativa”; e de Domenico de Masi (2005, p. 136) “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva”.

Esses comentários estimularam percorrer um caminho inédito, pouco trilhado.

#### 1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Hendriks e Vriens (1999) é necessário gerir as partes envolvidas no conhecimento e gerir a criação de novos conhecimentos. A criação do conhecimento leva ao conceito de organização aprendiz, onde se destaca a armazenagem do conhecimento, conhecido como memória corporativa ou organizacional. Deve-se preservar a memória organizacional, por ser importante na criação de novos conhecimentos. Sem conhecimento uma organização não sobrevive. É necessário desenvolver as rotinas do dia-a-dia e, talvez mais importante, é necessário refletir sobre essas rotinas e, quando necessário, mudá-las.

Na descrição da Gestão do Conhecimento – GC como área de concentração do Programa de Pós Graduação em Engenharia e GC – PPGECC, o site do EGC informa: a GC, “[...] como domínio científico, se deu simultaneamente ao crescimento vertiginoso da Internet e da globalização da economia, o que tem provocado uma série de questões que merecem estudos e pesquisas aprofundados, de natureza acadêmica [...]” (EGC, 2004). Esta pesquisa trata do estudo acadêmico de grupos criativos em organizações na busca de elementos sobre sua atuação, com vistas a um melhor desempenho e melhores resultados econômicos, que possam ser disseminados não só em sua própria organização, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos.

Ainda no site do EGC, na parte relacionada com “Interação das Áreas na Busca do Objeto de Pesquisa do Programa”, temos que a Mídia do Conhecimento – MC tem a oferecer à GC “metodologias e ferramentas de criação, compartilhamento e transferência de conhecimento, tornando a comunicação mais efetiva no processo de gestão.” Por outro lado, na área de GC, “os integrantes do Programa ligados à área de Mídia encontram elementos de pesquisa e desafios da disseminação.” Neste sentido, este estudo considera importante verificar, além de possíveis razões encontradas como resposta às perguntas iniciais da pesquisa, a resposta à terceira pergunta, ou seja, se essas razões foram efetivamente disseminadas na organização como aprendizado, na forma de preservação do conhecimento.

Nesse sentido, adotamos como definição de conhecimento aquela de Uriarte Jr. (2008, p. 4):

Quando a informação é mais processada, ela tem o potencial para se tornar conhecimento. Informação é mais processada quando se encontra uma relação padrão entre dados e informação. E quando se é capaz de perceber e compreender os padrões e suas implicações, então esta coleção de dados e informação torna-se conhecimento.

Este estudo está relacionado à Área de GC, na Linha de Pesquisa “Teoria e Prática em GC”, pois trata de uma prática em GC onde se observa a necessidade de transformação de

conhecimentos individuais, obtidos em situações passadas, para conhecimentos organizacionais, a serem aplicados em situações futuras. Faz parte, assim, de um dos objetivos da Gestão do Conhecimento (EGC, 2004).

## 1.5 LIMITAÇÕES

São limitações deste trabalho:

- O tempo decorrido dos eventos analisados: 48 anos da Copa de 1966 e 44 anos da Copa de 1970, com a consequência natural da morte e doenças de boa parte dos protagonistas desses eventos;
- A dificuldade de localizar esses protagonistas para entrar em contato;
- Distância das fontes primárias de documentos, localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo;
- A distância a ser percorrida para o contato com os protagonistas, os quais, em sua maioria estão no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, sendo que o entrevistador se encontra em Florianópolis/SC;
- Recursos para deslocamentos e hospedagem – foram utilizados aqueles oriundos de bolsa CAPES/DS;
- Poucos estudos com grupos criativos, informação de Di Nizzo (2009, p. 77) e De Masi (2005, p. 136).

Em função dessas limitações, defini que deveria restringir as entrevistas aos jogadores que participaram das duas Copas: Pelé, Tostão, Gérson, Jairzinho, Brito, Edu, Carlos Alberto Torres e Joel Camargo (vide item 4.1.1).

Durante toda a duração do Mestrado consegui entrar em contato e entrevistar Carlos Alberto e Gérson, cujas entrevistas constam da Seção 4.3. Cabe ressaltar a educação, a gentileza e a atenção demonstrada pelos dois entrevistados, o que mostra a simplicidade e grandeza dos dois protagonistas de eventos tão importantes, marcantes e significativos do cenário futebolístico nacional.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta Seção apresenta o projeto de pesquisa, o qual está estruturado nas seguintes seções: na Seção 1 é feita a Introdução, onde se apresenta o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância e o ineditismo do tema, bem como a pertinência ao EGC, ou seja, a aderência do tema ao PPGECC; na Seção 2 são abordados conceitos relacionados à emoção, ao pensamento divergente e à criatividade, com enfoque sobre a criatividade em grupos; por sua vez, na terceira seção, é apresentado o campo de pesquisas sobre grupos criativos e uma bibliometria, a qual resgatou somente 23 artigos da base de dados *Web of Science*, mostrando que o tema se apresenta como um campo aberto a investigações; dando sequência, na Seção 4, no estudo de caso aqui desenvolvido, a Seleção Brasileira de Futebol, se apresentam, de forma metódica e sequencial, dados e observações sobre jogadores, dirigentes, jogos, preparação e desempenho nas respectivas Copas, tendo sido resgatadas opiniões de vários profissionais, bem como mostrada a íntegra das entrevistas realizadas com dois dos protagonistas que estiveram presentes nos dois eventos estudados; a seguir, a Seção 5 com instrumentos e métodos e a sexta seção que apresenta os resultados, seguido das Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexo.

Os Quadros 3 e 5 com a listagem das categorias e subcategorias relacionadas às Copas do Mundo de 1966 e 1970, constantes das Seções 6.2 e 6.3, respectivamente, estão duplicados no Apêndice C com o objetivo de agilizar a sua localização para quaisquer leitores que busquem informações específicas sobre as categorias e subcategorias deste trabalho de pesquisa.

Assim, o primeiro passo na busca de possíveis padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos será dado ao iniciar a pesquisa sobre a capacidade criadora, o engenho, a inventividade, a criatividade.

## 2 CRIATIVIDADE

Tendo sido apresentados o problema, as questões de pesquisa e os objetivos na seção que antecedeu a este, damos início à busca pelas respostas através de dois conceitos fundamentais, a emoção e o pensamento divergente. A partir desses dois conceitos, chegaremos à compreensão de um terceiro conceito, que é a criatividade.

### 2.1 EMOÇÃO

Em que pese a dificuldade na definição do conceito de emoção, propomos aqui a seguinte condição: peça para alguém para definir o que seja uma “coisa fofa”. Na maioria dos casos a pessoa, ao mesmo tempo em que expressa palavras como “algo macio”, alguma coisa “oca”, procura fazer gestos com as duas mãos abertas, dedos curvos, aproximando-as e separando-as.

Da mesma forma, peça para alguém definir “emoção”. Ouviremos palavras várias, tais como comoção, abalo moral, estado mental, perturbação, sentimento, surpresa, algo subjetivo. Buscando a etimologia, encontramos que a palavra emoção vem do latim *emovere*, (*ex* significando fora e *movere* movimento). Seria algo que se move de fora para dentro de nós. Quando dizemos que “estamos emocionados” significaria que algo fora de nós se moveu para dentro de nós e que nos afetou. Cabe observar que *movere* também está na origem da palavra motivação, que, em outras palavras, significa o impulso interno que nos leva à ação.

Percebeu-se a inexistência de uma teoria universal ou aceita para as emoções. Foram encontradas várias concepções, propostas ou ideias de diversos autores, dos quais destacamos aquelas que consideramos que poderiam ser aplicáveis para atender ao objetivo deste estudo.

Charles Darwin (1809-1882) em seu livro “*The Expression of the Emotions in Man and Animals*” (A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais), publicado em 1872, se perguntava como os nativos expressavam emoções como espanto, vergonha, dor, alegria, medo, dissimulação e mau-humor, entre

outras. Para Darwin, apenas o homem expressa suas emoções também com os músculos da face (apud FIALHO, 2011).

Em 1954 Paul Ekman começou a estudar emoções e expressões faciais, tema de sua tese de 1955. Após comparar a maneira como as pessoas expressam suas emoções em vários países de todos os continentes, sua descoberta mais importante é que as expressões faciais são universais. Recentemente, uma série na TV, intitulada *Lie to me*, apresentava um especialista que auxiliava o FBI com sua capacidade de observação de gestos, expressões faciais e respiração, através dos quais identificava se a pessoa estaria mentindo ou não. O Dr. Ekman trabalhou como consultor da série. Fialho (2011, p. 284), no entanto, observa que as conclusões de Ekman, embora largamente aceitas, deixam questões a serem respondidas, tais como: quais expressões pertencem à lista universal; quanto de contexto cultural é necessário para interpretá-las e quão reflexivamente elas estão ligadas a cada emoção.

Damásio (1996, p. 160), delinea seu ponto de vista sobre emoções começando com uma perspectiva de história individual. Observa as diferenças entre as emoções que experienciamos na infância e as emoções que experienciamos como adultos, “cujos andaimes foram gradualmente construídos sobre as fundações daquelas emoções *iniciais*”. E conclui que

A emoção é a combinação de um *processo avaliatório mental*, simples ou complexo, com *respostas dispositivas a esse processo*, em sua maioria *dirigidas ao corpo propriamente dito*, resultando num estado emocional do corpo, mas também *dirigidas ao próprio cérebro*, resultando em alterações mentais adicionais. (DAMÁSIO, 1996, p. 168).

Para Sherer (apud FIALHO, 2011, p. 293), a emoção é considerada como “uma função de avaliação contínua dos estímulos internos e externos em função da importância que eles se revestem para o organismo e da reação que eles provocam necessariamente”.

Em Fialho (2011, p. 63), temos: “Maturana sustenta que por trás de todo o comportamento estaria um emocionar” e “Piaget diz



que não há emoção sem cognição, nem cognição sem emoção, são duas faces de uma mesma moeda” (2011, p. 286).

De Masi (2007, p. 19) tratando da fenomenologia do criativo, destaca a importância da emoção dizendo que “as habilidades intelectuais e a preparação rigorosa dos indivíduos são exaltadas por um forte envolvimento emotivo e, quase sempre, por uma admirável correção profissional, além de um forte senso de união por pertencer ao mesmo grupo”.

Com relação à influência da emoção em nossa memória, Fialho (2011) é bastante incisivo: “Para que algum conhecimento seja armazenado na MLT (Memória de Longo Termo), é necessário que alguma emoção esteja associada a esse tipo de conhecimento”.

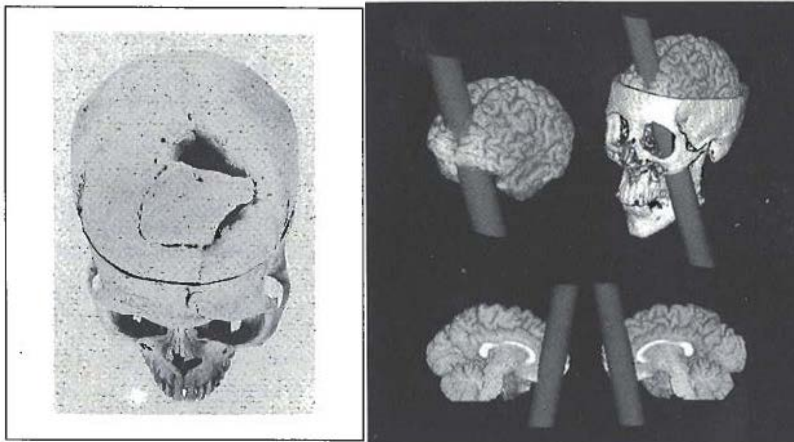
### **2.1.1 A estranha vida de Phineas P. Gage (1823-1861)**

Resumindo os acontecimentos relatados por Damásio (1996, p. 23-30), encontramos o capataz da construção civil Phineas Gage aos 25 anos de idade, tendo sob sua responsabilidade um grande número de homens para assentar os trilhos de uma estrada de ferro. O ano é 1848. Na detonação de rochas, o serviço é metódico e exige tanto destreza como concentração. Gage já abriu o buraco na rocha, que deve ser cheio até a metade com pólvora. Adicionado o rastilho e a pólvora, é coberta com areia, a qual é calcada com uma barra de ferro mediante uma cuidadosa sequência de pancadas. São 16h30m. Gage acabou de colocar a pólvora e o rastilho e disse ao homem que o estava ajudando para colocar a areia. Alguém atrás dele o chama e, por um breve instante, Gage olha para trás, por cima do ombro direito. Distraído, e antes de o seu ajudante introduzir a areia, Gage começa a calcar a pólvora diretamente com a barra de ferro. Num ápice, provoca uma faísca na rocha, ouve-se uma explosão muito forte e a carga explosiva rebenta diretamente no rosto de Gage. O ferro entra pela face esquerda, trespassa a base do crânio, atravessa a parte anterior do cérebro e sai em alta velocidade pelo topo da cabeça. Cai a mais de trinta metros de distância. Phineas Gage cai no chão, atordoado, silencioso, mas consciente. É colocado em um carro de bois e viaja sentado por cerca de um quilômetro. Uma hora após a explosão é atendido pelo Dr. Williams. O

próprio Gage relatou ao médico os acontecimentos de forma perfeitamente racional. Henry J. Bigelow (1850) (apud DAMÁSIO, 1996) descreveu que o ferro que atravessou o crânio pesava cerca de seis quilos, media cerca de um metro de comprimento e tinha aproximadamente três centímetros de diâmetro. “A extremidade que penetrou primeiro era pontiaguda; o bico mede 21 centímetros de comprimento, tendo a sua ponta meio centímetro de diâmetro, são essas as circunstâncias às quais o doente deve provavelmente a sua vida”.

Na figura 1, pode-se observar uma fotografia do crânio de Gage tirada por Albert Galaburda, neurologista da Harvard Medical School, bem como a reconstrução em três dimensões do cérebro de Gage e do seu ferro de calcar.

Figura 1 – À esquerda: foto do crânio de Gage tirada no museu da Harvard Medical School, em Boston (1992). À direita: reconstrução do seu cérebro com o uso de modernas tecnologias de visualização.



Fonte: Damásio (1996).

Sobreviver à explosão, falar, caminhar e permanecer coerente imediatamente após o acidente é surpreendente. Mais ainda ser dado como são em menos de dois meses.

O espanto maior foi a extraordinária modificação da personalidade de Gage. “O corpo pode estar vivo e são, mas tem um novo espírito a animá-lo”, conforme relato do Dr. Harlow 20 anos depois, o médico que acompanhou Gage nos primeiros anos após o acidente. Gage podia tocar, ouvir, sentir e nem os

membros nem a língua estavam paralisados. Perdeu a visão do olho esquerdo, mas a do direito estava perfeita. Caminhava firmemente, utilizava as mãos com destreza, sem dificuldade na fala ou na linguagem. Mostrava-se agora caprichoso, irreverente, manifestando pouca deferência para com os colegas, impaciente e vacilante, fazendo muitos planos para o futuro, abandonados no instante seguinte. Seus amigos observavam entristecidos que “Gage já não era Gage”. Foi dispensado da estrada de ferro pela brusca mudança de caráter e indisciplina, e assim continuou, de emprego em emprego, até o fim, em 21 de maio de 1861, aos 38 anos de idade.

Damásio (1996, p. 31) faz a pergunta e a responde: Por que essa triste história merece ser contada?

[...] O exemplo de Gage indicou que algo no cérebro estava envolvido especialmente em propriedades humanas únicas e que entre elas se encontra a capacidade de antecipar o futuro e de elaborar planos de acordo com essa antecipação no contexto de um ambiente social complexo.

Conforme Oliver Sacks (apud DAMÁSIO, 1996), este exemplo abriu

As portas para a investigação de um campo quase inexplorado pela ciência: as relações entre razão e sentimento, emoções e comportamento social. [...] Em suma, uma pessoa incapaz de sentir pode até ter o conhecimento racional de alguma coisa, mas será incapaz de tomar decisões com base nessa racionalidade.

É um caso emblemático para estudos sobre emoções.

Definição – Adotei, neste trabalho, a definição de Sherer (apud FIALHO, 2011, p. 293) para o qual a emoção é considerada como “uma função de avaliação contínua dos estímulos internos e externos em função da importância que eles se revestem para o organismo e da reação que eles provocam necessariamente”.

## 2.2 PENSAMENTO DIVERGENTE

Vamos imaginar a seguinte situação: um indivíduo está diante de dois problemas. Em um deles busca o resultado da soma de vários números. No outro, precisa saber quais os usos de uma folha de papel tamanho A-4. Para resolver o primeiro, ele sabe que deverá somar todos os números e sabe também que existe somente uma única solução. No outro, deverá usar a sua imaginação e realizar uma série de associações, respondendo, por exemplo, construir com uma folha A-4 uma série de objetos através da técnica japonesa do origami. Mesmo que apresente um número enorme de usos para a folha de papel, sabe ele que outros usos podem ser acrescentados em sua lista por indivíduos que tenham outras visões e perspectivas.

J. P. Guilford (1897-1987) concebeu, no final dos anos 40, a distinção que ocorre no ser humano quando ele elabora a solução de problemas. Ele percebeu duas formas de pensar, as quais denominou de “pensamento convergente” ou objetivo e “pensamento divergente”.

Em síntese, o pensamento convergente tem uma direção, um objetivo. É preciso. Ou está certo ou está errado. E o pensamento divergente não tem limitações.

Uma característica das representações divergentes é sua brevidade (sua duração média é da ordem de 10 segundos), e o fato de que imagens visuais desempenham aí um papel importante. (FIALHO, 2011, p. 289).

Klinger (1978) cita um objetivo não atingido, mas não abandonado e Fialho (2011, p. 290), por sua vez, fala de

[...] incubação, durante a qual um trabalho de pensamento inconsciente estaria em obra. Mesmo quando pensamos em outra coisa, nossa mente não para de varrer o Banco de Conhecimentos que possuímos, em busca de uma solução.

May (1975, p. 63) cita a experiência vivida pelo matemático francês Jules Henri Poincaré (1854-1912) alguns meses depois

de ter estabelecido a existência de uma classe de funções fuchsianas:

Estava entrando num ônibus [...]. Quando ia por o pé no degrau – acentua o momento exato – sua mente foi tomada de assalto pela explicação de como as funções matemáticas que tinha descoberto se relacionavam com a matemática convencional. [...] Ele subiu o degrau, entrou no ônibus, continuou a conversar com o amigo, mas sabia perfeitamente como as funções se relacionavam com a matemática geral.

Mais adiante, May elabora um sumário sobre a experiência de Poincaré, do qual destacamos três condições práticas necessárias:

a) um período de trabalho árduo sobre o assunto, *antes da inspiração*; b) um *descanso*, durante o qual o “trabalho inconsciente” tem oportunidade de seguir sozinho, e após o qual a inspiração poderá ocorrer; c) a necessidade de *alternar o trabalho com o descanso*, e a inspiração surgindo sempre no momento da passagem de um para o outro, ou pelo menos no período compreendido entre a mudança. (MAY, 1975, p. 65-66).

No Brasil, em termos de educação, observamos que tem sido um processo que costuma ficar concentrado em atividades que desenvolvem cada vez mais o pensamento objetivo. Estamos em constante estado de aprendizagem em busca da solução correta, única, verdadeira para os problemas que se nos apresentam. Quando alguém propõe uma nova resposta, normalmente considerada errada, é visto como rebelde, confuso e que não aprendeu direito o que foi ensinado.

## 2.3 CRIATIVIDADE

Criatividade para muitos seria uma habilidade inata.

Para Mozart (1756-1791) (*apud CASQUEIRA 2007 p.42*) “A criatividade é o disparo da alma”. E um exemplo deste disparo é a história de uma das mais belas composições de Frederic François Chopin (1810-1849): Em um dia chuvoso, Chopin chega em casa e escuta o barulho de uma goteira. Qualquer um procuraria sanar “o problema”, pois afinal está entrando água dentro de casa... mas não Chopin, que imediatamente se dirige ao piano e compõe uma obra a qual apresenta, ao fundo, uma nota constante reproduzindo pingos de chuva.

Criar está associado com tirar do nada, gerar, imaginar. Instiga ser algo novo e original.

De Masi (2007, p. 13): “enquanto sabemos como se produzem os bens materiais e, portanto, como podemos reproduzi-los a nosso gosto, sabemos muito menos como se produzem as ideias, os símbolos e as informações”. E acrescenta: “[...] mas por enquanto as razões e as formas de criatividade permanecem em grande parte misteriosas”.

### **2.3.1 Criatividade individual**

Destacamos um aspecto em De Masi (2005, p. 153), onde o ato criativo necessita de instrumentos e de técnicas com as quais se podem transformar fantasias em obras concretas. Exemplo: um compositor deve poder tocar ao piano a música que ele está inventando. Agora, se ele não está familiarizado com as técnicas de execução ao piano, a sua mente se distrairá na escolha das teclas certas e ele vai se distanciar da composição. Para que o conteúdo criativo possa fluir com liberdade, é necessário que ele saiba tocar de olhos fechados. Ou seja, “Só quando tiver as técnicas de que a sua arte precisa completamente introjetadas, o criativo terá a mente desimpedida e poderá calcá-la no cimento da invenção”.

No futebol, o jogador precisa se manter com um bom preparo físico, que lhe dê resistência, flexibilidade e velocidade, para que seu corpo obedeça e lhe dê condições para realizar efetivamente o que seu cérebro deseja através da sua habilidade e criatividade de momento.

Com relação aos fatores individuais, dentro da fenomenologia do criativo, diz-nos De Masi (2007, p. 19):

Destaca-se a forte motivação dos artistas e dos cientistas para com a atividade idealizadora e realizadora, frequentemente espaçada ou definitivamente interrompida por fases de abulia, desinteresse ostensivo, repulsas improvisadas.

As habilidades intelectuais e a preparação rigorosa dos indivíduos são exaltadas por um forte envolvimento emotivo e, quase sempre, por uma admirável correção profissional, além de um forte senso de união por pertencer ao mesmo grupo. Espírito de iniciativa, confiança recíproca, vontade firme, dedicação total, flexibilidade, precedência ligada à expressividade do trabalho mais do que a instrumentalidade; orientação para o trabalho criativo, de preferência à vida extralaboral, mas também multiplicidade de interesses, competitividade nos confrontos com grupos concorrentes e solidariedade para com os colegas do mesmo grupo; segurança das próprias ideias e capacidade organizativa às vezes acompanhada de ingenuidade exagerada e de ousada disponibilidade para com o risco, culto pela estética, pelos valores, pela dignidade e pela supremacia da arte e da ciência acima de qualquer outra expressão da atividade humana.

### **2.3.2 Criatividade em grupos**

De Masi (2005, p. 136) comenta que “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva” e também “que a criatividade individual tenha sido estudada, sobretudo sob o perfil psicológico e psicanalítico; que até para explicar a criatividade de grupo se tenha recorrido mais ao inconsciente do que à sociologia”.

Do exame de 13 grupos criativos históricos, objeto de seu livro *A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*, Domenico De Masi (2007, p. 20) apresenta as características dos grupos criativos:

- a frequente convivência pacífica, na mesma equipe, de personalidades maniaco depressivas com personalidades dotadas de grande equilíbrio;
- a procura obstinada de um ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional;
- a flexibilidade dos horários, mas também a capacidade de sincronismo e de pontualidade<sup>1</sup>
- a interdisciplinaridade e a forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros;
- a habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum;
- a capacidade de captar tempestivamente as ocasiões, de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa, de encontrar os recursos, de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo de modo a facilitar o intercâmbio entre desempenho e funções.
- mas o que se destaca acima de qualquer outro aspecto é a proeminência do líder-fundador
  - capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo;
  - excepcionalmente eficaz na criação de um set psicossocial, um clima, um fervor fora do comum;
  - fortemente orientado, com tensões equivalentes, seja para com a tarefa, seja para com o grupo, seja para consigo próprio;
  - carismático e competente acima de qualquer expectativa;
  - inconscientemente inclinado a comportar-se quase como se desejasse que a organização por ele criada morresse com ele;
  - atento em alimentar a memória e a história do grupo com notas

---

<sup>1</sup> Disciplina com responsabilidade – nota do autor.



- biográficas, cartas, fotografias, documentação meticulosa;
- capaz de transformar os conflitos em estímulos para a idealização e a solidariedade.
- o grupo quase sempre aceita a liderança com respeito e até com veneração, honrando os imperativos éticos do universalismo, do interclassismo, do antiburocratismo, do antiacademicismo, do internacionalismo e os imperativos práticos da parcimônia, do amor pelo belo e pela modernidade tecnológica.

Aquilo que De Masi (2007) chamou de “criação de um *set* psicossocial, um clima, um fervor fora do comum”, Hill (2005) chama de “Master Mind”, “a aliança amistosa, num espírito de harmonia, entre duas ou mais mentes”. Declara Hill “que de toda aliança mental, seja ou não num espírito de harmonia, nasce uma outra mente, que afeta todos os participantes da aliança em questão [...] mas acontece também que nem sempre dessa união resulta a criação de um “Master Mind”. O “Master Mind” ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos surge uma nova substância pela lei das afinidades. O “Master Mind” permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo.

Quando um instrumento inovador entra em uma empresa surgem, naturalmente, conseqüências e muito provavelmente um grande problema. O instrumento, segundo De Masi (2005), “subtrai aos trabalhadores uma parte de esforço físico e intelectual, assume as suas tarefas repetitivas [...], deixa à disposição deles apenas as tarefas mais ricas em conteúdo intelectual, não-processáveis, ligadas à inventividade de quem os desenvolve”. O grande problema, passível de ocorrer, é se esses “trabalhadores [...] estariam prontos para essas tarefas mais criativas e se a sua fertilidade intelectual não fosse com muita frequência castrada por uma organização “industrial” [...], que ainda lhes impinge regras feitas há 100 anos”.

De Masi (2005, p. 135) falando de casos problemáticos com que se deparou, afirma: “as empresas se mostravam impotentes para resolver as situações, não tanto porque

faltassem ideias imaginativas, mas porque as propostas, [...], acabavam ficando no papel”.

De Masi (2005, p. 156), ao tratar da produção de criatividade nas organizações, observa que não é “obrigar as pessoas concretas a serem mais imaginativas, ou as pessoas imaginativas a serem mais concretas” mas é, sim, “formar misturas equilibradas de pessoas imaginativas e de pessoas concretas, cada uma delas coerente consigo mesma e fiel à própria vocação natural”. Normalmente, um grupo empresarial tende a selecionar, de início, “apenas pessoas muito concretas, com os pés muito plantados no chão, arriscando-se a cair numa atmosfera burocrática onde nunca se dá asas à imaginação”. Diz De Masi que “[...] “não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado”. Ele, com ênfase, diz que

É preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração; reforçar esse clima, dando-lhe a certeza de uma missão compartilhada; torná-lo incandescente, graças a uma liderança carismática, capaz de derrubar as barreiras que bloqueiam a criatividade da equipe.

Andrew Carnegie (1835-1919), empresário que construiu e doou o Carnegie Hall à cidade de Nova York, ao ser perguntado sobre como tinha adquirido a sua fortuna, respondeu dizendo que: “aqui na nossa empresa temos um “Master Mind” formado com mais de vinte homens, que constitui o meu pessoal, isto é, diretores, gerentes, contadores, químicos e outras pessoas especializadas”. Continuou, dizendo “Pessoa alguma dentre as que compõem o grupo possuí, em particular, esta mente a que acabo de me referir, mas a soma desses espíritos, coordenadas num espírito de harmoniosa cooperação, constitui a força que realizou a minha fortuna”. E concluiu: “Nesse grupo não há duas mentes iguais, mas cada componente desempenha a sua parte, e melhor do que ninguém, no mundo” (HILL, 2005, p. 98).

Definições – Embora existam diversas conceituações para criatividade, tais como: criatividade é uma habilidade inata ou que é o disparo da alma, definição atribuída a Mozart

(CASQUEIRA, 2007, p. 42); entre outras, adotar-se-ão, neste estudo, a definição de Alencar (1996, p. 15), para a qual a criatividade é entendida como “o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo”; e a de Csikszentmihalyi (1988), para o qual criatividade não é um atributo de indivíduos, mas dos sistemas sociais que fazem julgamento sobre os indivíduos. A criatividade é o produto da interação entre três subsistemas: o domínio, a pessoa e o campo. O domínio representa a cultura a qual um determinado comportamento tem lugar; o campo é composto por indivíduos que conhecem as regras do domínio e que decidem se o desempenho do indivíduo é criativo ou não; e a pessoa é o indivíduo que assimilou as regras do domínio, encontrando-se pronto para imprimir no campo suas variações individuais.

Concluindo a Seção, conforme consta em Matos; Souto-Maior; Fialho (2011): a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere “criatividade”, então o clima incandescente de De Masi, que é o “Master Mind” de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos.

Dado este primeiro passo nesta Seção, quando estudamos sobre engenho, capacidade criadora, criatividade, daremos o passo seguinte abordando, na Seção 3, grupos criativos em organizações, sempre na busca de padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao seu desempenho.



### 3 GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES

Com o entendimento do estudo da Seção anterior sobre emoções (por trás de todo comportamento estaria um emocionar...), sobre pensamento convergente (tem uma direção, um objetivo), pensamento divergente (não tem limitações) e criatividade, tem-se a base para a pesquisa sobre grupos criativos em organizações.

No início de sua existência, o homem caçou e coletou para se alimentar. Viveu como nômade e instalou-se provisoriamente em cavernas. Em seguida, vieram as sociedades tribais, a agricultura, a pecuária, o sedentarismo e as primeiras cidades. Surgiram as civilizações da antiguidade e, da atividade produtiva manual e artesanal, a manufatura; o homem passou para a sociedade industrial e desta para a atual sociedade do conhecimento, que está em franco processo de formação e expansão. Antes dessa última etapa, o homem, de maneira geral, precisava apenas saber ler, interpretar textos e efetuar as quatro operações da matemática. Na nova sociedade do conhecimento, com suas transformações, aumentaram as necessidades de qualificação profissional e acadêmica. Alencar (1996, p. XI) observa que “as características dessas transformações expandem e, em muitos casos, tornam decisivo o papel da criatividade”. A autora acrescenta ainda que “em um cenário marcado por rápidas mudanças, riscos e incertezas [...], a habilidade em criar constitui um dos recursos mais preciosos. Nota-se que, a cada dia, vem a criatividade assumindo maior importância, igualmente para indivíduos, organizações e países” e conclui destacando que a sua demanda é especialmente evidente naquelas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Nessas empresas, segundo a autora, a perda de eficiência decorrente de um limitado uso de seu talento criador significa prejuízos ou mesmo afastamento do mercado.

Stein e Buys (2011, p. 2) apresentam panorama semelhante dessa evolução, em forma de quadro (Quadro 1).

Quadro 1 – Quadro Evolucionário da Criatividade

Período	Revolução	Sociedade	Competição
		Caçador-Coletor	Indivíduos
10kBC-10KBE	Agricultura		
		Agrária	Clãs
Cerca de 1800	Industrial		
		Industrial	Nações
Cerca de 2000	Informação		
		Informação	Ideologias
Cerca de 2020	Biotecnologia		
		Frenética ( <i>Frantic</i> )	Classes?

Fonte: Adaptado por Steyn e Buys (2011, p. 2) de diversos autores.

Tendo a criatividade assumido uma importância cada vez maior em todos os setores – ou seja, um papel decisivo nas diversas atividades das organizações, e considerando estudos recentes como os de De Masi (2005, p. 136) e Di Nizo (2009, p. 77) quando comentam, respectivamente, que “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva” e que “ainda engatinhamos na colaboração criativa” – observa-se a necessidade de um conhecimento melhor nesse campo de pesquisa. Esta Dissertação poderá ajudar a preencher esta lacuna, pois na busca por deflexões sobre o comportamento criativo na Sociedade do Conhecimento, especialmente na competitividade das empresas, estabeleceu-se o seguinte objetivo de pesquisa: conhecer e traçar um mapa sobre grupos criativos nas organizações. Para chegar nesse objetivo, este estudo valeu-se da técnica bibliométrica para delinear e alavancar as discussões pertinentes. A apresentação do conteúdo desta seção trata, inicialmente, do campo de pesquisas científicas sobre grupos criativos em organizações, Seção 3.1; da descrição sobre como foi desenvolvida a bibliometria, realizada na base de dados com reconhecimento internacional *Web of Science*, Seção 3.2. Essa Seção 3.2 se completa no Apêndice A, onde consta o desenvolvimento da bibliometria em si, bem como os resultados encontrados, tanto da busca sistemática de literatura, como também da análise descritiva dos artigos selecionados. Na Seção 3.3 resgatamos o

conceito de “momento supremo” observado e registrado por Stefan Zweig (1956) em livro de mesmo nome, onde são apresentados 13 episódios considerados pelo autor como representativos da justeza do conceito anunciado. Destes, destacamos, de forma resumida, um desses episódios que nos parece efetivamente mostrar, como diz Zweig que “o destino de séculos é, frequentemente decidido no espaço de um único momento, e como um homem pode influir assim no porvir de milhões” de pessoas. Procurarei mostrar, nas seções posteriores, que esse conceito pode ser aplicado tanto na análise do desempenho dos grupos criativos no futebol, como também nos demais grupos criativos.

### 3.1 O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES

Para Webster e Watson (2002) quando se faz uma revisão bem elaborada, ela pode efetivamente contribuir para o avanço do conhecimento, pois pode vir a descobrir áreas para as quais há uma necessidade de pesquisas a serem feitas. Nessa direção, esta Seção procura mostrar, com base na bibliografia de apoio, a necessidade da criatividade e competitividade deste início de século XXI, em que as organizações, para sobreviverem, precisam desenvolver e aproveitar cada vez mais o seu capital humano.

Há dezoito anos, Alencar (1996, p. 5) observava que “com o desenvolvimento científico e tecnológico, em seu sentido amplo, o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente”. A autora comenta ser “indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade”. E acrescentava que nesse contexto “a criatividade tem sido apontada como a habilidade de sobrevivência para o próximo milênio, como o recurso mais valioso para lidar com os problemas que afetam as atividades diárias no plano pessoal e profissional”. Nesse sentido, Feurer, Chaharbagui e Wargin (1996, p. 5), no artigo mais antigo resgatado no presente estudo, já observavam: “Há, atualmente, uma percepção geral de que a

criatividade é a chave para a formulação e a implementação de estratégias bem sucedidas”.

Alencar (1996, p. 6) alertava que “nesse cenário, um conjunto de competências torna-se necessário, sobretudo no que diz respeito à capacidade de pensar, de resolver novos problemas e implementar novas ações. [...] muitas das profissões atuais desaparecerão” e outras “estarão a exigir habilidades, destrezas, atitudes e informações que atualmente não somos capazes de antecipar” e concluía afirmando que: “Torna-se, pois, imprescindível que os caminhos para a criatividade pessoal sejam conhecidos e explorados e que os entraves para as nossas fontes interiores de criação sejam desfeitos”. Um esforço nessa direção aparece no *framework* de Lucas, Claxton e Spencer (2013, p. 4, 16 e 27) para avaliar a criatividade de estudantes em escolas da Inglaterra. Os autores fornecem uma definição, por eles denominada de penta dimensional da criatividade, que é o foco desse *framework* e que, na realidade, se baseia em qualidades, características ou requisitos da mente criativa, quais sejam: é inquisitiva, persistente, imaginativa, colaborativa e disciplinada. Nas considerações finais, os autores declaram ter obtido os melhores resultados nas idades de 5-14 anos.

Steyn e Buys (2011, p. 2), por sua vez, citando vários autores, afirmam que a “criatividade repousa no âmago de toda invenção, inovação, empreendedorismo e liderança” e que nem toda criatividade acontece com ruptura dramática (designada por eles por ‘*eureka*’). A importância deste artigo de 2011 está na apresentação dos primeiros achados (*findings*) sobre a “natureza e a dinâmica da criatividade e ‘*eureka*’ em ciência e engenharia”, ancorada pelos autores “na realidade, tanto na literatura como na experiência industrial”.

Abordando o papel da criatividade nas organizações, Alencar (1996, p. 9-11) lembrava que “a competição empresarial sem precedentes que caracteriza o momento atual” tem sido “um dos fatores contribuintes para despertar a consciência das organizações para o potencial criativo de seus recursos humanos”. Outros fatores seriam “as mudanças constantes no cenário global” e “as mudanças nas leis e regulamentos que afetam a vida do empresário na área internacional”. Com relação a esse último aspecto, Alencar cita Coutinho e Ferraz (1994, p. 183), destacando que esse aspecto vem alcançando proporções



cada vez maiores, levando à “implementação de políticas voltadas para o cultivo de comportamentos orientados para a melhoria contínua de seus produtos e eficiência de processos”, em que “a prática permanente da criatividade e inovação é, sem dúvida, indispensável”.

Embora existam diversas conceituações para criatividade, tais como: criatividade é uma habilidade inata ou que é o disparo da alma, definição atribuída a Mozart (CASQUEIRA, 2007, p. 42); entre outras, adotei, neste estudo, a definição de Alencar (1996, p. 15) e a de Csikszentmihalyi (1988) que constam da Seção 2.3.

Considerando que existem vários integrantes nos diferentes grupos criativos, pelo menos um aspecto da criatividade individual é fundamental quando se aborda o tema: a necessidade do pleno domínio de cada membro do grupo sobre o campo da sua especialidade, sobre a sua arte. De Masi (2005, p. 153) menciona um compositor que estaria inventando determinada música, afirmando que esse compositor precisa, necessariamente, tocar de olhos fechados para que o conteúdo criativo possa fluir com liberdade. E, acentua: “Só quando tiver as técnicas de que a sua arte precisa completamente introjetadas, o criativo terá a mente desimpedida e poderá calcá-la no cimento da invenção”. Esse mesmo autor comenta que “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva” (DE MASI, 2005, p. 136). Comentário semelhante pode ser encontrado em Di Nizo (2009, p. 77) quando afirma: “Superabundam os recursos para exterminar a fome e a dor. No entanto, ainda engatinhamos na colaboração criativa”. Os resultados da presente pesquisa mostram a justeza dessas afirmações.

Di Nizo (2009, p. 15) observa que “resta investigar de que maneira e em que medida é possível estimular a criação de melhores estratégias para o desenvolvimento do potencial criativo das equipes”. Nas 17 páginas finais da obra, a autora sugere algumas técnicas para o trabalho coletivo, tais como “Os Seis Chapéus” de Edward de Bono e o “*Brainstorming*” de Alex Osborn. Além dessas, existem inúmeras outras técnicas para estimular a criatividade, tais como a regra Heurística, a Discussão 66, *Scamper* e Sinética. Nenhuma técnica é melhor que a outra e várias delas estão presentes em diversas obras como, por exemplo, “Ideias: 100 técnicas de criatividade”, de Aznar (2011). O autor é presidente honorário do Créa França,

uma associação francesa para o desenvolvimento da criatividade e presidente do *Créa University*, uma associação em colaboração com a Universidade Paris Descartes.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DA BIBLIOMETRIA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa de natureza exploratória de caráter descritivo com a utilização de técnicas bibliométricas. A pesquisa exploratória é aquela cujos objetivos concentram-se em conhecer melhor o objeto a ser investigado (GIL, 2007) enquanto a pesquisa descritiva “expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2005, p. 47). Para Machado (2007, p. 4) na técnica bibliométrica “[...] seus indicadores retratam o grau de desenvolvimento de uma área do conhecimento”, o que permite uma análise do estado da arte do tema abordado neste estudo.

Foi utilizada para a coleta de dados, devido sua abrangência, reconhecimento científico e fácil acesso, a base de dados *Web of Science (WoS)* e suas sub-bases. Como critérios de busca das palavras-chave foram incluídos os termos (“*creative group\**” OR “*creative team\**”) AND (“*organi?atio\**” OR “*enterprise\**”). O ponto de interrogação (?) representa a possibilidade de inclusão das palavras *organizational* e *organisational*, do inglês americano e britânico, respectivamente e o asterisco (\*) assegura a possibilidade de uso das palavras no singular ou no plural. Do mesmo modo, o uso dos parênteses e aspas nas expressões permite a busca das duas palavras de forma conjunta. Finalmente, os termos foram buscados em *Topic*, que abrange títulos, palavras-chave e resumo.

O desenvolvimento da bibliometria encontra-se em sua totalidade no Apêndice A.

Estudamos criatividade na seção anterior e, nesta seção, tratamos de grupos criativos em organizações. Em seguida apresentaremos o conceito denominado de “Momento supremo”, com o qual teremos completado as bases para fundamentar o estudo de dois grupos criativos na prática no Brasil.

### 3.3 MOMENTO SUPREMO

Quando cursava Engenharia na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, deparamos com o conceito de “Momento Supremo” no livro de mesmo nome de Stefan Zweig (ZWEIG, 1956). O autor narra treze episódios e diz fazê-lo “sem acrescentar coisa alguma de minha invenção própria, para que a verdade espiritual que contém não se descolore”. Informa ainda “Aqui se pretende demonstrar que o destino de séculos é, amiúde, decidido no espaço de um único momento, e como um homem pode influir assim no porvir de milhões”. Entendo que este conceito se aplica ao presente estudo, tendo em vista momentos de tensão e de decisão existentes, principalmente nas Copas do Mundo nas quais, nas fases de mata-mata, a seleção vencedora continua e a seleção que perde volta mais cedo para casa. Podemos considerá-los como momentos supremos, nos quais poderão surgir heróis ou vilões, dependendo de qual lado está a torcida.

Escolhemos, como representativo do conjunto de treze, o episódio intitulado “O minuto mundial de Waterloo”, que inicia com essas palavras: “[...] Muito raras vezes o fio do destino é agarrado um instante por mão indiferente, e esse homem por isso se sente mais atemorizado do que feliz. Uma tempestade de responsabilidade o lança então ao heroico espetáculo do mundo e a mão deixa escapar o fio”. E acrescenta para logo após narrar o episódio “São muito poucos os que sentem a importância desse acaso e o aproveitam para subir às culminâncias”. De forma resumida por mim, assim se expressa Stefan Zweig ao narrar “o minuto mundial de Waterloo” (p. 9-23):

O ambiente, antecedente da batalha de Waterloo (que aconteceria em 18 de junho de 1815), era de que Napoleão, o leão aprisionado, havia destroçado a sua jaula na ilha de Elba. Ele já havia chegado em Paris e as nações organizaram, às pressas quatro exércitos: um inglês, com Wellington, outro prussiano, com Blücher, outro austríaco, outro russo, afirmando “nunca a clássica Europa dos imperadores e dos reis se viu tão unida como naquela hora de pânico”.

Em 15 de junho, às três da madrugada, o único exército de Napoleão atravessa a fronteira e, no dia seguinte, chega a Ligny, derrota o exército prussiano e o obriga a retroceder. Foi um golpe

terrível do leão que se sentia livre, mas não mortal. Vencido, mas não aniquilado, retira-se o exército prussiano, sob o comando de Blücher, em direção a Bruxelas.

Napoleão parte então para desferir o segundo golpe contra o inglês Wellington.

No dia 17, véspera da grande batalha, chega onde estava Wellington. Napoleão prevê os perigos, as dificuldades, prevê a possibilidade de que as tropas de Blücher, vencidas, mas não aniquiladas, possam juntar-se às de Wellington. Para evitar isso, destaca uma terça parte das forças para que afaste, passo a passo, as hostes prussianas e impedindo a sua união com os ingleses.

O comando dessa tropa de perseguição é confiado ao marechal Grouchy.

Grouchy é valente, justo, de toda confiança, mas não é um guerreiro ardente e impetuoso, não é um estrategista, nem um herói. Durante vinte anos de incessante guerra, lentamente, não sem méritos, mas sem façanha alguma extraordinária, foi conquistando, passo a passo, a dignidade de marechal. Napoleão sabe que em Grouchy tem apenas um homem de confiança, fiel, valente e sereno, mas era quem estava disponível, por isso se vê obrigado a confiar a um homem medíocre uma missão de decisiva transcendência.

As ordens são precisas: enquanto Napoleão avança contra os ingleses, Grouchy deve perseguir os prussianos. Na missão, apenas três horas de marcha o separariam do exército do Imperador. A chuva cai em torrentes e Grouchy parte ao entardecer do dia 17 seguindo as filas dos prussianos.

Na manhã de Waterloo, com as tropas dispostas, Napoleão, montando sua égua branca, percorre a frente e escuta o grito delirante que sai, com se fosse de uma só boca, de setenta mil gargantas: – *Vive l'Empereur!* (– Viva o Imperador!)

A artilharia recebe a ordem e começa a hora suprema de Napoleão. Essa batalha já foi descrita inúmeras vezes, mas os dois comandantes sabem que a vitória será do primeiro que receber reforços: Wellington de Blücher; Napoleão de Grouchy.

Para Grouchy, no mesmo dia 18, a chuva cessara e ele não vê aparecer o inimigo em parte alguma, não descobre o menor vestígio do exército prussiano. Ao meio dia chega a eles um ruído surdo, contínuo e amortecido. Era o princípio da batalha de Waterloo. Grouchy reúne os seus vinte oficiais, que são

unânimes em dizer que era preciso voltar e marchar na direção do fogo de artilharia. Mas Grouchy está indeciso. Acostumado a obedecer, aferra-se às instruções recebidas, se prende à ordem imperial de perseguir os prussianos, que estão em retirada. E diz em tom severo que não pode abandonar o caminho que lhe indica o dever, caso não receba uma contraordem do Imperador. E os oficiais sentem-se decepcionados, escutando silenciosamente o trovejar distante dos canhões. Um dos oficiais suplica que lhe permita acudir o campo de batalha com sua divisão e com umas tantas peças de artilharia.

Um momento medita Grouchy e este instante decide o seu próprio destino, decide o destino de Napoleão e decide o destino de todo o mundo. Aquele momento – que é a Imortalidade – está dependendo dos lábios de um homem medíocre e valente; encontra-se entre as mãos que apertam nervosamente a ordem fatal do Imperador. A França estaria salva se, naquele instante, Grouchy tivesse sido capaz de possuir valor e ousadia, se fosse capaz de compreender os sinais palpáveis, se tivesse força para desobedecer as ordens recebidas. Mas esse homem medíocre se arrima a essas ordens; é incapaz de escutar a palavra do destino. Por essa razão é enérgica a sua negativa. Seria insensato reduzir ainda mais um corpo de exército que já estava dividido. Não pode agir contra as ordens do Imperador. E o instante decisivo deslizou inexoravelmente e nem os fatos e nem as palavras poderão jamais reparar a fatalidade.

Blücher chega para entrar na batalha e Wellington vence.

A notícia se espalha rapidamente, mas na manhã seguinte ao desastre de Waterloo, somente Grouchy nada sabe, apesar de estar afastado somente quatro horas do lugar memorável. Teimoso e sistemático, fiel às ordens recebidas, continua marchando em perseguição dos prussianos... Ao cair da noite do dia 18, os franceses se apoderam de uma aldeia e, no campo de batalha reina um silêncio profundo, uma calma angustiosa, uma paz cruel, uma paz de morte. No dia seguinte, chega um emissário, um oficial do estado-maior, informando que o Imperador não mais existe, tanto quanto o exército imperial. O homem indeciso, mas disciplinado que, no momento supremo, não teve a resolução necessária, agora se converte quase em herói. As suas virtudes, a prudência, a habilidade, a circunspeção e escrupulosidade manifestam-se claramente quando se sente dono de si mesmo e não escravo de uma ordem

escrita. Cercado por forças cinco vezes superiores às suas, empreende a retirada das suas tropas através do inimigo. Uma retirada que é uma obra prima de tática militar. Não perde um único homem nem um único canhão, e salva deste modo o último exército do Império e da França.

A vida exterior de Grouchy exulta ao ser nomeado general chefe e par da França; segue desempenhando os seus cargos com energia e perícia, mas nada o redimirá daquele momento em que fora dono do destino e que não soubera aproveitar. As virtudes do cidadão, a previsão, a disciplina, o zelo e a prudência, armas magníficas durante os dias vulgares e pacíficos, todos se derretem impotentes nas brasas do grande instante fatal.

Este episódio histórico, da atuação do marechal Grouchy em Waterloo, mostra como “o destino de séculos é, frequentemente, decidido no espaço de um único momento, e como um homem pode influir assim no porvir de milhões” de pessoas (ZWEIG, 1956, p. 5). Trazendo o conceito para o futebol, especialmente as Copas do Mundo, objeto do presente estudo, poderíamos, quem sabe: julgar que o jogador Ghiggia aproveitou o seu momento supremo quando conseguiu marcar o segundo gol da vitória de 2x1 do Uruguai contra o Brasil na final da Copa de 1950, quando o Brasil era o franco favorito e o empate lhe daria o título? Ou então julgar que o Brasil, sendo o favorito, jogando em casa e podendo empatar que seria o campeão, não teve nenhum de seus jogadores percebido esse momento, como diz Zweig, pois “são muito poucos os que sentem a importância desse acaso e o aproveitam para subir às culminâncias”. Por não perceber, deixam o fio do destino escorregar por entre os dedos e perdem o momento supremo. Observamos outro exemplo, de não percepção da importância do momento, na Copa seguinte, na Suíça, quatro anos depois. A poderosa seleção da Hungria jogou todas as partidas como favorita inquestionável, inclusive na final, quando abriu uma vantagem de 2x0 e acabou perdendo o jogo por 2x3, o título e a invencibilidade de 31 jogos para a Alemanha Ocidental. Face à superioridade dos adversários e ao seu natural favoritismo, os jogadores da Alemanha, ou pelo menos alguns deles, perceberam o momento supremo e o aproveitaram. Poderíamos seguir por mais quatro anos, na final da Copa de 1958 entre Brasil e Suécia, a dona da casa. O primeiro gol foi marcado pela

Suécia e o capitão do time era Bellini, mas foi Didi que pegou a bola no fundo das nossas redes, colocou-a debaixo do braço esquerdo e caminhou firme para o centro do gramado e, no caminho, exortou os companheiros a jogar tudo o que sabiam e a lutar com todas as forças que conquistariam o título. Dali para a frente o Brasil chegou a estar vencendo por 5x1 e o resultado final foi de 5x2. Didi percebeu o momento, Didi foi um daqueles poucos citados por Zweig que sentem a importância do momento e o aproveitam para subir às culminâncias. Onze anos depois, nas eliminatórias de 1969 para a Copa do Mundo de 1970, houve aquele jogo com a Venezuela, narrado na Seção 6.5, em que o técnico Saldanha teve o seu momento de Didi, percebendo a importância do momento, tomando as rédeas da situação e conseguindo uma expressiva vitória no segundo tempo por 5x0. Independente do resultado, o legado daquele momento supremo foi a lição para todos os jogadores que o viveram para se dedicar realmente aos 90 minutos de forma integral. De suar com dedicação em cada minuto da partida. Saldanha já tinha incendiado a Seleção com as chamadas “feras do Saldanha” ao convocar os jogadores, conforme relato de Tostão no item 4.2.1.1, e talvez, lá na distante Venezuela, tenha completado seu ensino ao mostrar como se aproveita o momento supremo dos acontecimentos. Quem sabe, dessas duas lições (feras + momento supremo na Venezuela) nasceu e se firmou a dedicação e o empenho que se observou em todos os jogos da Copa de 1970 no México?

Dissemos quem sabe, porque outros poderiam citar a liderança que se expressou naturalmente, mas de forma memorável, tanto em Didi como em Saldanha. Pode ser também, mas tomamos a liberdade de optar pelo “momento supremo” adaptado na visão do futebol.

Encerrando esta Seção, vamos apresentar, a seguir, os dois grupos criativos na prática no Brasil: a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.





## 4 SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

Na busca do entendimento sobre grupos criativos em organizações, em que procuramos possíveis padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao seu desempenho, vamos abordar, a partir de agora, dois grupos brasileiros, semelhantes em tese, mas que obtiveram resultados muito diferentes. Um deles, a Seleção de Futebol que representou o Brasil na Copa do Mundo de 1966, tinha a aura de ser uma Seleção bicampeã, por ter vencido as Copas anteriores de 1958 e 1962, desembarcou na Inglaterra como favorita e deu adeus ao torneio após apenas três partidas. Uma vitória e duas derrotas, saindo nas oitavas de final. Foi o segundo pior desempenho em todas as 20 Copas de que o Brasil participou. A outra Seleção, que se apresentou na Copa do Mundo de 1970, por sua vez, venceu as seis partidas que disputou e se sagrou campeã com todas as honras, sendo considerada por muitos como a melhor, senão entre as melhores Seleções de Futebol de todos os tempos. Esmiuçar detalhes dessas duas Seleções, mesmo tendo decorridas mais de quatro décadas de suas realizações é o que se fará a seguir em busca de informações que possam vir a atender aos objetivos desta pesquisa.

Neste estudo: “Seleção Brasileira” ou simplesmente “Seleção” é o time de futebol masculino, convocado pela Confederação Brasileira de Futebol – CBF, que representa o Brasil em competições internacionais e jogos amistosos; “Copa do Mundo” ou “Copa” é um torneio de futebol masculino, realizado a cada quatro anos pela FIFA (Fédération Internationale de Football Association), entre seleções nacionais de seus países-membros.

Em termos históricos, o primeiro amistoso internacional de futebol foi jogado em 1872, entre a Inglaterra e Escócia. O futebol, a partir de então, foi conquistando cada vez mais adeptos, tendo participado dos Jogos Olímpicos, edições II, III, IV e V como esporte de demonstração ou espetáculo. Em 1914, a FIFA reconheceu o torneio olímpico como uma “competição global de futebol amador” (site da FIFA) e passou a organizá-lo. Efetivamente, apenas nas Olimpíadas de 1924 aconteceu a primeira disputa de futebol intercontinental, na qual o Uruguai se sagrou campeão, sendo bi-campeão na Olimpíada seguinte, em

1928. Em 28 de Maio de 1928, por iniciativa de seu presidente, o francês Jules Rimet (1873-1954), a FIFA criou o seu próprio campeonato mundial, cuja primeira edição se deu em 1930, tendo sido escolhido como país-sede o Uruguai, tanto pelas suas conquistas olímpicas, como pela comemoração do centenário da sua independência em 1928. Compareceram treze seleções, sendo quatro da Europa e nove da América. Este campeonato foi chamado de Copa do Mundo (*Coupe du Monde*, em francês), mesmo nome do troféu entregue à seleção campeã, embora, quando de sua criação, o troféu tenha sido nomeado de “Vitória”. É feito de ouro e liga de prata numa base azul de lápis-lazúli, medindo 35 cm e pesando 3,8 kg. Tem a forma de uma taça octogonal, apoiada por uma figura alada representando Nice, deusa grega da vitória (em grego, *Nikē*). A mais famosa imagem da deusa Nice é a de Samotrácia, exposta no Museu do Louvre, em Paris. Em 1942 e em 1946 a competição foi cancelada devido à Segunda Guerra Mundial e, a partir de 1946, a taça passou a ser chamada de Taça Jules Rimet, em homenagem ao seu idealizador. Em 1970, com o terceiro campeonato, a seleção brasileira passou a ter a posse definitiva da Taça Jules Rimet. A FIFA, então, criou uma nova taça, chamada Troféu da Copa do Mundo FIFA (*FIFA World Cup Trophy*, em inglês). Diferentemente da Taça Jules Rimet, ela não irá para qualquer seleção, independente do número de títulos. Ela só será trocada quando a placa em seu pé estiver totalmente preenchida com os nomes dos campeões de cada edição, o que só ocorrerá em 2038. A atual Taça FIFA é feita com 5 kg de ouro e uma base de 13 cm de diâmetro de camadas de malaquita. Pesa 6,17 kg, mede 36,5 cm e tem duas figuras humanas segurando o planeta Terra. Foi entregue pela primeira vez na Copa de 1974 realizada na Alemanha.

Figura 2 – À esquerda a Taça Jules Rimet (1930-1970). À direita o atual Troféu da Copa do Mundo FIFA (desde 1974)



Fonte: Acervo próprio.

No período que vai da Copa de 1954 na Suíça até a Copa de 1958 na Suécia, a Seleção Brasileira de Futebol foi dirigida por oito técnicos: Zezé Moreira, Vicente Feola, Flávio Costa, Osvaldo Brandão, Teté, Sylvio Pirilo e Pedrinho. O empresário Paulo Machado de Carvalho assumiu o comando da Comissão Técnica, e Feola retornou como técnico em 1958, conduzindo a Seleção ao primeiro título mundial, quando então o capitão Bellini, atendendo ao pedido de fotógrafos, ergueu a taça acima da cabeça, gesto este que passou a ser imitado dali para frente.

No período seguinte entre Copas, dirigiram a Seleção os técnicos Gentil Cardoso, Osvaldo Rolla, Vicente Feola e Aymoré Moreira, que conduziu a Seleção ao seu segundo título, em 1962, tendo novamente Paulo Machado de Carvalho como chefe da delegação e responsável pelo planejamento, como já havia acontecido na Copa anterior.

## 4.1 COPA DO MUNDO DE 1966

Assistimos as gravações das Copas de 1958 e 1962, nas quais o Brasil se sagrou campeão mundial, com o charme do preto e branco e, a partir de 1966, passamos a ter o realismo da cor nua e crua. A Inglaterra de 1966 era a Inglaterra de Carnaby Street, dos Beatles e dos Rolling Stones, a Inglaterra da minissaia de Mary Quant, James Bond, o agente secreto inglês da ficção, lançado em 62, já estava em seu quarto filme. Nos jogos, as faltas são mais ásperas, os gols se perdem e se marcam em um piscar de olhos e o nosso Brasil vai à terra dos Beatles tentar o tricampeonato. Mas o novo futebol de tática e força dos europeus e de tática e brilho dos portugueses liderados pelo craque Eusébio, o pantera negra, adia o sonho. O Brasil chega na vibrante Inglaterra de 1966 com uma Seleção confusa e cheia de dúvidas que não chegou nem perto de assumir a responsabilidade de ser bicampeão mundial. Fez tudo errado e tropeçou feio nos próprios erros e, porque não dizer, foi surpreendido pela evolução que estava ocorrendo no futebol, pois, naquela época, já tinha gente vendo o velho jogo bretão com outros olhos: era a apresentação do futebol-força. 1966 era o ano em que Mao-Tse-Tung fez a revolução cultural; os americanos chegavam de vez ao Vietnã; no Brasil, a guerra da música empatou, com Disparada e A Banda dividindo o título de campeãs do II Festival de Música Popular Brasileira e a Seleção Brasileira desembarcou na Inglaterra para disputar a 8ª Copa do Mundo (REINIGER, 2006).

### 4.1.1 Jogadores e comissão técnica da Copa de 1966

Paulo Machado de Carvalho não estava mais no *staff* da Seleção e o técnico voltou a ser Feola, auxiliado por Aymoré Moreira. A pressão dos clubes era grande, pois todos queriam ter jogadores na Seleção e ao todo 47 jogadores foram convocados para a fase de preparação a dois meses da Copa. Foram eles:

Tabela 1 – 47 Jogadores convocados para a Copa do Mundo de 1966

<b>Posição</b>	<b>Nome / Clube</b>
Goleiros	Fábio (São Paulo), Gilmar (Santos), Manga (Botafogo), Ubirajara Mota (Bangu) e Valdir (Palmeiras).
Laterais	Carlos Alberto Torres (Santos), Djalma Santos (Palmeiras), Fidélis (Bangu), Murilo (Flamengo), Edson Cegonha (Corinthians), Paulo Henrique (Flamengo) e Rildo (Botafogo).
Zagueiros	Altair (Fluminense), Bellini (São Paulo), Brito (Vasco), Ditão (Flamengo), Djalma Dias (Palmeiras), Fontana (Vasco), Leônidas (América-RJ), Orlando Peçanha (Santos) e Dias (São Paulo).
Meias	Denílson (Fluminense), Dino Sani (Corinthians), Dudu (Palmeiras), Edu (Santos), Fefeu (São Paulo), Gérson (Botafogo), Lima (Santos), Oldair (Vasco) e Zito (Santos).
Atacantes	Alcindo (Grêmio), Amarildo (Milan-ITA), Célio (Vasco), Flávio (Corinthians), Garrincha (Corinthians), Ivair (Portuguesa de Desportos), Jair da Costa (Internazionale-ITA), Jairzinho (Botafogo), Nado (Náutico), Parada (Botafogo), Paraná (São Paulo), Paulo Borges (Bangu), Pelé (Santos), Servílio (Palmeiras), Rinaldo (Palmeiras), Silva (Flamengo) e Tostão (Cruzeiro).

Fonte: Adaptado pelo autor de Napoleão (2006, p. 75).

Todos davam como certo o tricampeonato e foram mantidos vários jogadores que tinham estado nas duas Copas anteriores. A ideia era que, com Garrincha e Pelé seria fácil vencer. Com muitos problemas de bastidores, entre eles a manutenção de muitos dos convocados pouco antes do torneio começar, provocaram incertezas entre os atletas e a Seleção Brasileira fez uma campanha pífia e o resultado foi aquele que todos conhecem: a eliminação já na primeira fase, com uma vitória e duas derrotas, terminando em 11º lugar, a segunda pior participação em Copas. Houve também rodízio na função de capitão entre Bellini e Orlando. No entanto, alguns craques, como Gérson, Jairzinho e Tostão disputaram sua primeira Copa e ganharam a experiência que lhes valeu na Copa seguinte em 1970, no México. Como curiosidade, por questões religiosas dos anfitriões, nenhum jogo foi realizado aos domingos.

Vários sites corroboram tudo o que até aqui foi dito sobre a Copa de 1966, mas entendemos ser importante registrar outros pontos sobre a difícil situação enfrentada pelos jogadores que, no final, entrariam em campo para desempenhar o seu papel nos jogos da Copa:

A total falta de organização prejudicou o Brasil, que desperdiçou a oportunidade de conquistar o tri tendo grandes craques em seu elenco, entre eles Pelé, Garrincha, Tostão, Gérson, Bellini e Jairzinho. O número de jogadores chamados para a preparação foi considerado excessivo: 47. Os 22 inscritos só foram definidos já na Europa, depois de uma pequena excursão. (FOLHA ONLINE, 2002).

Em Gehringer (2008) lemos a informação de que dia 16 de junho, 25 dias antes do primeiro jogo do Brasil, aconteceram os primeiros cortes e 27 jogadores seguiram para a Europa. Dia 1º de julho, dez dias antes do início da Copa, foram cortados os cinco últimos: Servílio, Dino Sani, Valdir de Moraes, Fontana e Amarildo.

Carlos Alberto Torres, na época com 22 anos, estava entre os 47 jogadores convocados para a fase de preparação, participou de todos os jogos amistosos, tendo vivido aquele ambiente e, apesar do bom desempenho, foi cortado pouco antes do início da Copa e assim se expressou em Futebol Amador de Minas Gerais (2014): *“Alguém me disse que meu nome não tinha sido lido e eu achei que fosse um engano.”* Joel Camargo, também com 22 anos em 1966, estava igualmente entre os convocados, participou dos amistosos e do ambiente e foi cortado no Brasil, 25 dias antes do primeiro jogo, junto com Carlos Alberto.

Observamos assim, para os objetivos desse estudo, que Carlos Alberto e Joel Camargo são o sétimo e o oitavo jogadores que estiveram nas duas Copas de 1966 e 1970, juntamente com Brito, Pelé, Gérson, Jairzinho, Tostão e Edu (vide item 6.4.1).

Tabela 2 – Jogadores inscritos na Copa do Mundo de 1966

N.	Jogador	Posição	Clube	Jogos
1	Gilmar	Goleiro	Santos	2
2	Djalma Santos	Lateral	Palmeiras	2
3	Fidélis	Lateral	Bangu	1
4	Bellini	Zagueiro	São Paulo	2
<b>5</b>	<b>Brito</b>	<b>Zagueiro</b>	<b>Vasco</b>	<b>1</b>
6	Altair	Zagueiro	Fluminense	2
7	Orlando	Zagueiro	Santos	1
8	Paulo Henrique	Lateral	Flamengo	2
9	Rildo	Lateral	Botafogo	1
<b>10</b>	<b>Pelé</b>	<b>Atacante</b>	<b>Santos</b>	<b>2</b>
<b>11</b>	<b>Gérson</b>	<b>Armador</b>	<b>Botafogo</b>	<b>1</b>
12	Manga	Goleiro	Botafogo	1
13	Denilson	Volante	Fluminense	2
14	Lima	Armador	Santos	3
15	Zito	Volante	Santos	0
16	Garrincha	Atacante	Corinthians	2
<b>17</b>	<b>Jairzinho</b>	<b>Atacante</b>	<b>Botafogo</b>	<b>3</b>
18	Alcindo	Atacante	Grêmio	2
19	Silva	Atacante	Flamengo	1
<b>20</b>	<b>Tostão</b>	<b>Atacante</b>	<b>Cruzeiro</b>	<b>1</b>
21	Paraná	Atacante	São Paulo	1
<b>22</b>	<b>Edu</b>	<b>Atacante</b>	<b>Santos</b>	<b>0</b>
<b>TÉCNICO: VICENTE FEOLA</b>				

Em negrito e com alinhamento à direita, os jogadores que participaram também da Copa de 1970.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Copa de 1966 nem a genialidade de Pelé funcionou. Ele marcou seu gol na estreia (“2x0 contra a Bulgária, com gol também de Garrincha), mas apanhou tanto que ficou fora na derrota por 3x1 para a Hungria. Depois, foi caçado em campo pelos portugueses e não foi capaz de evitar novo revés por 3x1” (FOLHA-PE, 2014).

#### 4.1.2 Preparação para a Copa de 1966

O lateral esquerdo e ídolo no Flamengo naquela época com 23 anos de idade, Paulo Henrique, participou em 1966 de sua única Copa do Mundo e disse, em maio de 2014, no site

GloboEsporte.com que a falta de organização acabou com as chances de ir mais além à Copa de 1966: “- Quando terminou a Copa, dei a declaração, que era para ser feita “pelos das antigas” que jogaram outras Copas antes, mas eles não deram. Eu disse que faltou organização da CBD, a CBF da época”. E continua, falando dos jogadores “essa Seleção começou com 44 jogadores e cinco foram cortados logo depois (até a Copa, só ficaram 22). Isso dava intranquilidade para o grupo. Estava tudo errado”. Finalmente, Paulo Henrique cita um exemplo bem específico para a falta de organização: “Não tínhamos, na Inglaterra, campo determinando para fazer treinos”. Além da falta de organização, Paulo Henrique acredita que havia um esquema para impedir o tricampeonato em 1966 (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

Em Lancepédia (2014) está o seguinte registro, publicado em 23 de março de 2009 às 17:46: “Tudo foi preparado para os anfitriões vencerem. E, quando parecia que não ia dar, os árbitros empurravam. Na final contra a Alemanha, por exemplo, o juiz validou um gol do atacante Hurst em que a bola nitidamente não entrou”. (Essa é, com certeza, a maior controvérsia da Copa na Inglaterra) e continua:

O Brasil, por sua vez, fez feio: foi eliminado por Portugal na primeira fase. Foram chamados 44 jogadores para aquela que seria a campanha do tri, em 1966. Desorganizada como nunca, a Seleção mixava jogadores bicampeões em 1958 e 1962 e garotos, como Tostão e Jairzinho. Vicente Feola não conseguiu formar um time-base, tanto que, em apenas três jogos na Copa, 20 atletas foram utilizados. O resumo da bagunça aconteceu ainda na fase de convocação, quando, com 43 nomes, um dirigente da CBD exigiu mais um corintiano na lista. Assim, foi chamado Ditão. O problema é que, por um erro de digitação, o convocado foi o Ditão do Flamengo. Ficou assim mesmo. (LANCÉPÉDIA, 2014).



### 4.1.3 Desempenho na Copa de 1966

A Copa do Mundo de Futebol de 1966 foi realizada na Inglaterra entre os dias 11 de julho e 30 de julho de 1966 e contou com a participação de 16 seleções, sendo 10 europeias (Inglaterra, Itália, Alemanha Ocidental, Hungria, Suíça, Portugal, França, União Soviética, Bulgária e Espanha), 5 americanas (Brasil, Argentina, Chile, Uruguai e México) e 1 asiática (Coreia do Norte). O Brasil, por ser o campeão da Copa anterior e a Inglaterra, por ser a anfitriã, não precisaram disputar as eliminatórias para a Copa. Atualmente apenas o anfitrião está dispensado das eliminatórias. A Inglaterra foi escolhida como anfitriã pela FIFA em 1960 para celebrar o centenário em 1963 da The Football Association, a confederação inglesa, a mais antiga associação de futebol do mundo.

#### Oitavas de Final

Brasil 2x0 Bulgária (12 de julho de 1966), Estádio Goodison Park, Liverpool

1x0	- gol de Pelé, 15min
2x0	- gol de Garrincha, 18min 2º T

Brasil 1x3 Hungria (15 de julho de 1966), Estádio Goodison Park, Liverpool

0x1	- gol de Bene, 2min
1x1	- gol de Tostão, 14min
1x2	- gol de Karkas, 19min 2º T
1x3	- gol de Meszoly, 28min

Brasil 1x3 Portugal (19 de julho de 1966), Estádio Goodison Park, Liverpool

0x1	- gol de Simões, 15min
0x2	- gol de Eusébio, 27min
1x2	- gol de Rildo, 25 2º T
1x3	- gol de Eusébio, 40min

Tendo sido eliminada na primeira fase, a Seleção Brasileira terminou a 8ª Copa do Mundo em 11º lugar, a segunda pior participação em Copas, melhor apenas do que o 14º lugar obtido na 2ª Copa realizada em 1934 na Itália. Nessa Copa de 1934, narra Simões (2010): o navio “Conte de Biancamano”, que levava

a delegação brasileira atracou apenas três dias antes do confronto contra os espanhóis e que, antes de chegar à Itália, passou pelo porto de Barcelona para o embarque da Seleção Espanhola, nossa adversária no mata-mata da primeira fase. A derrota de 3x1, em Gênova, eliminou o Brasil. Como curiosidade, o goleiro da Seleção Brasileira era Roberto Gomes Pedrosa, que deu nome ao Robertão, torneio que começou como Rio-São Paulo e depois passou a contar com equipes de outros Estados.

#### 4.1.4 Opiniões sobre a Copa de 1966

Opiniões de Armando Nogueira, Luiz Mendes, Ruy Carlos Ostermann, Pelé, Chico Torturra e Teixeira Heizer foram transcritas dos DVDs Colecionadores de Copas, de Reiniger (2006). Em outras a fonte é citada.

Armando Nogueira (AN) – “Os campeões de 62 já estavam todos no chamado plano inclinado do ocaso, da decadência. E se eles foram levados pra Copa da Inglaterra, na verdade, talvez tenha sido esse um dos maiores erros da Comissão Técnica, que já começou aqui no Brasil, numa demonstração de ostentação, formando quatro seleções. Foram formadas quatro seleções que se exibiam por aí. Na verdade, das quatro não sobrou nenhuma seleção porque eu nunca vi o Brasil jogar tão mal. Nem em 90 o Brasil jogou tão mal quanto em 66”.

Luiz Mendes (LM) – “Houve muitos erros, por exemplo, a convocação de 44 jogadores. Quatro times. O corte de Carlos Alberto Torres. Foi cortado. Não tinha que ser cortado”.

Ruy Carlos Ostermann (RCO) – “Em 62, com um time cansado, se tentou ainda reabilitar algumas daquelas forças campeãs do mundo e tentar fazer um futebol que fosse um futebol do velho tempo, mas não se sabia por onde começar”.

Pelé – “O Brasil é um país bastante privilegiado no futebol porque os garotos

parecem que já nascem com o futebol nos pés. O futebol para o povo brasileiro, todos sabem, é a comida. Aqui no Brasil, se não houvesse o futebol eu acho que muita gente morreria de desgosto, morreria até de fome. Porque no Brasil eles economizam tudo, eles fazem o máximo do possível para guardar dinheiro e chegar no domingo irem ao campo de futebol”.

Pelé, respondendo à pergunta do que seria do futebol sem o Pelé – “O Pelé no futebol é como os outros jogadores que já apareceram. E Pelé é um jogador que está nessa época e que naturalmente irá passar. Mais tarde aparecerão outros Pelés”.

LM – “Garrincha fez, ele fez uma partida relativamente fraca contra a Bulgária, mas fez um gol cobrando uma falta, mas o Garrincha em 66 já não era o mesmo. Já estava terminando a sua indiscutível técnica de driblar e tudo, de velocidade. Ele já estava caminhando pro fim”.

AN – “O jogo do Brasil contra Portugal e contra a Hungria foram dois monumentais, magistrais vexames do Brasil. O Brasil não tinha a menor condição de disputar aquela Copa. E ainda perdeu o Pelé, caçado no jogo contra Portugal. Em 66 foi a soberba do bicampeão. Aquela história de a gente dizer sempre que a derrota às vezes é mais fecunda do que a vitória se confirmou em 66”.

Chico Torturra, cinegrafista do canal 100 – “A cena do Pelé lá, do Vicente caçando o Pelé. Deu a primeira, deu a segunda e tirou o Pelé de campo. O próprio Eusébio foi contra o Vicente pela violência da jogada”.

Teixeira Heizer (TH) – “Então eles puseram, para os jogos dos sul americanos, ingleses. Esses juizes deixavam o pau comer, né? [...] e depois aquele escândalo do jogo Argentina

e Inglaterra. [...] expulsaram o Ratin, que era o grande jogador argentino [...]”.<sup>2</sup>

João Havelange – Houve uma conspiração contra a equipe brasileira, pois os árbitros ingleses que apitaram as partidas decisivas teriam deixado os adversários baterem à vontade (SIMÕES, 2010, p. 58).

RCO – “A Inglaterra venceu e o seu Alf Ramsey, que era o técnico, introduziu algumas modificações na modelagem de um time de futebol que foram profundamente inovadoras. Lá surgiu o 4-4-2. 4-4-2, mas com variações de movimentos surpreendentes, com uma seleção enérgica, forte, decidida e, na minha opinião, legitimamente a campeã”.

TH – “O comando paulista que, com estupenda organização, levava o Brasil aos títulos de 58 e 62, já não estava em ação [...] Sobrou apenas o técnico Vicente Feola, já adoentado [...] A preparação fora inadequada. Nem de leve parecida com o planejamento das Copas anteriores [...] Nos três jogos, em Liverpool, o time não se repetiu [...]”. (HEIZER, 2001).

Gilmar – “Levaram só dois goleiros: eu e o Manga. Machucado, nem fui ao estádio no último jogo. Se o Manga se contundisse, Pelé estava escalado para substituí-lo” (HEIZER, 2001, p. 153).

Max Gehringer (MG) – “dos 31 árbitros e auxiliares que atuariam na Copa, 10 pertenciam à comunidade britânica, sendo 7 ingleses [...] concentração, no mínimo suspeita: dos 9 juizes e bandeirinhas que atuariam nos 3 jogos do Brasil, sete eram britânicos [...]” (GEHRINGER, 2008).

MG – “na preparação física Paulo Amaral foi para um cargo mais alto administrativamente, sendo substituído pelo professor de judô

---

<sup>2</sup> O episódio da expulsão do argentino Ratin no jogo contra a Inglaterra, quando pedia um intérprete para reclamar ao juiz da violência, motivou a FIFA a criar os cartões amarelo e vermelho, que passaram a ser utilizados a partir do México, em 1970.

Rudolf Hermmany e a preparação física foi muito prejudicada" (GEHRINGER, 2008).

MG – “Dia 16 de junho, 25 dias antes do primeiro jogo do Brasil, aconteceram os primeiros cortes e 27 seguiram para a Europa. Dia 1º de julho, dez dias antes do início da Copa, foram cortados os 5 últimos: Servílio, Dino Sani, Valdir de Moraes, Fontana, Amarildo. Servílio havia jogado 5 dos 7 jogos na Europa como companheiro de Pelé em campo” (GEHRINGER, 2008).

MGr – “os treinos eram realizados a 30 Km da concentração, no estádio do Wanderes” (GEHRINGER, 2008).

## 4.2 COPA DO MUNDO DE 1970

A música *Pra frente Brasil*, composta por Miguel Gustavo, foi o tema de abertura dos jogos transmitidos pela televisão, diretamente do México, e dizia: *Noventa milhões em ação/ Pra frente Brasil do meu coração/ Todos juntos vamos, pra frente Brasil/ Salve a Seleção!/ De repente é aquela corrente pra frente/ Parece que todo o Brasil deu a mão/ Todos ligados na mesma emoção/ Tudo é um só coração!/ Todos juntos vamos pra frente Brasil!/ Salve a Seleção!*

Pela primeira vez o Brasil assistia, ao vivo, a Copa do Mundo pela TV. O sinal, dos nove jogos transmitidos, incluindo os seis do Brasil, foi captado em várias cidades do sul, sudeste e mais Salvador, Recife e Brasília, e os outros jogos foram exibidos com o recurso do videotape. Nessa Copa aconteceram gols históricos pela beleza e pelas bolas que teimaram em não entrar e os torcedores ganharam um presente inesquecível via satélite: a Taça Jules Rimet para sempre em nossas mãos. 1970 foi o ano em que o Presidente Emílio Garrastazu Médici assina o decreto-lei que dispõe sobre a ampliação do mar territorial brasileiro de 12 para 200 milhas marítimas; os Beatles, após a dissolução, lançam o álbum *Let it be* e, no Brasil, nasce o grupo Secos e Molhados; No dia 15 de novembro os brasileiros foram às urnas para eleger deputados estaduais e federais, senadores, prefeitos e vereadores; O cônsul brasileiro Aloísio Mares Dias Gomide é sequestrado pelos Tupamaros, em Montevideu e, no

Brasil, ocorrem três sequestros de embaixadores estrangeiros acreditados no País. Morrem Bertrand Russel, filósofo e matemático inglês; Oscarito, comediante brasileiro; Jimmy Hendrix, cantor e guitarrista americano e Janis Joplin, cantora americana. E o escrete brasileiro sofreu com a mudança de comando a três meses da Copa. Por sugestão do inglês Kenneth Aston, responsável pela Comissão de Arbitragem, foram colocados em prática, nessa Copa, os cartões amarelo e vermelho, cores inspiradas nos semáforos, para advertir e expulsar os jogadores do campo, sendo o soviético Evgeny Lovchev, no jogo de abertura contra o México, o primeiro a receber um cartão amarelo. Em todos os 32 jogos não houve nenhum cartão vermelho. A Copa de 1970 também foi a primeira na qual foram permitidas substituições, estabelecidas duas para cada seleção, tendo aumentado para três posteriormente. Até então, os que entravam em campo tinham que permanecer até o fim, mesmo que se contundissem como foi o caso de Pelé, em 1966, no jogo com Portugal. Quanto à bola, foi utilizada, pela primeira vez, uma bola fabricada com 32 gomos, sendo que os gomos hexagonais eram brancos e os gomos pentagonais pretos, pois a maioria das televisões no mundo ainda transmitia em preto e branco. Era a bola Telstar, fabricada pela Adidas (REINIGER, 2006).

#### **4.2.1 Jogadores e comissão técnica da Copa de 1970**

##### **4.2.1.1 Jogadores e comissão técnica nas Eliminatórias de 1969**

Na página 94 do livro *João Saldanha – sobre nuvens de fantasia*, de João Máximo, está a narrativa do dia da apresentação dele como técnico da Seleção, o qual, em suas primeiras palavras, após ser apresentado pelo Presidente João Havelange aos demais jornalistas, informava os onze titulares e os onze reservas com vistas à disputa das Eliminatórias e da Copa do Mundo de 1970, transformando o ambiente em surpresa geral.

A mesma cena, narrada por Milliet (2006, p. 75), que diz que em sua primeira entrevista, Saldanha tira um pequeno papel do bolso afirmando que já tinha definido os times titular e

reserva. Após nomeá-los, completa com a definição que seria a marca da Seleção nas Eliminatórias de 1969, afirmando “que era preciso *dasafrescalhar* aquela história de *seleção canarinho* e que gostaria de ter em campo 11 craques, 11 feras”. E continuava “de todas as feras, o homem é a mais perigosa, portanto, eu não quero nenhum mocinho no meu time. Convoco o jogador para defender a Seleção, não para casar com minha filha”.

Opinião de Nelson Rodrigues, publicada originalmente no jornal *O Globo*, de 05/11/1969, sobre a escolha de João Saldanha para técnico da Seleção Brasileira:

[...] meu caro João Saldanha. Tenho-lhe um afeto de irmão [...]. Ao ter a notícia, berrei: — “É o técnico ideal!” Um amigo meu, bem-pensante insuportável, veio-me perguntar: — “Você acha que o João tem as qualidades necessárias?” Respondi: — “Não sei se tem as qualidades. Mas afirmo que tem os defeitos necessários” [...]. (apud UOL ESPORTE, 2014).

Tostão assim se expressou no livro *Vida que Segue* (MILLIET, 2006, p. 16): “Além de ter sido importante para a classificação ao Mundial, Saldanha incendiou a seleção com as “feras do Saldanha” e recuperou a confiança dos torcedores e da imprensa no futebol brasileiro”.

João Saldanha (gravado em 1978) – “Eu fui convocado para treinador numa terça-feira (04/02/1969). Domingo à noite, neste microfone, nesta televisão, num programa de esportes, me perguntaram qual seria o meu time ideal para uma seleção brasileira e eu disse: ora eu não ia mudar de ideia de domingo para terça-feira. Então eu apenas repeti o time que eu tinha dito para o Brasil inteiro no domingo e na terça-feira” (REINIGER, 2006).

Esse time era:

Tabela 3 – Time titular e reserva da primeira convocação de João Saldanha

<b>Titular/Reserva</b>	<b>Jogador</b>	<b>Clube</b>
<b>Titular</b>	<b>Félix</b>	<b>Fluminense</b>
<b>Titular</b>	<b>Carlos Alberto Torres</b>	<b>Santos</b>
<b>Titular</b>	<b>Brito</b>	<b>Vasco da Gama</b>
Titular	Djalma Dias	Atlético Mineiro
Titular	Rildo	Santos
<b>Titular</b>	<b>Piazza</b>	<b>Cruzeiro</b>
<b>Titular</b>	<b>Gérson</b>	<b>Botafogo</b>
<b>Titular</b>	<b>Jairzinho</b>	<b>Botafogo</b>
Titular	Dirceu Lopes	Cruzeiro
<b>Titular</b>	<b>Pelé</b>	<b>Santos</b>
<b>Titular</b>	<b>Tostão</b>	<b>Cruzeiro</b>
Reserva	Cláudio	Santos
Reserva	Zé Maria	Corinthians
Reserva	Scalla	Internacional
Reserva	Joel Camargo	Santos
<b>Reserva</b>	<b>Everaldo</b>	<b>Grêmio</b>
<b>Reserva</b>	<b>Clodoaldo</b>	<b>Santos</b>
Reserva	Paulo Cesar Lima	Botafogo
Reserva	Paulo Borges	Corinthians
Reserva	Toninho Guerreiro	Santos
<b>Reserva</b>	<b>Rivellino</b>	<b>Corinthians</b>
Reserva	Edu	Santos

Fonte: Elaborada pelo autor

Desses jogadores, relacionados nessa primeira convocação em 1969, 15 disputaram a Copa do Mundo de 1970. Desses 15, 11 deles constituíram aquele que a revista Manchete No. 950, de 4 de julho de 1970, classificou como o time invencível: Félix, Carlos Alberto, Brito, Piazza e Everaldo; Clodoaldo, Gérson e Rivellino; Pelé, Tostão e Jairzinho (esses jogadores estão em destaque em negrito e com alinhamento à direita na tabela acima). E todos os jogadores que atuaram nos Jogos da Copa de 1970 estavam entre esses 15. Entendo que estes nomes e números mostram a importância de João Saldanha e a inteligência de Zagallo na formação do escrete vencedor e aclamado desde então como uma das melhores, senão a melhor seleção de futebol de todos os tempos.



## Desempenho da Seleção nas Eliminatórias de 1969:

06/08/1969	Brasil 2 x 0 Colômbia	Bogotá
10/08/1969	Brasil 5 x 0 Venezuela	Caracas
17/08/1969	Brasil 3 x 0 Paraguai	Assunção
21/08/1969	Brasil 6 x 2 Colômbia	Rio de Janeiro
24/08/1969	Brasil 6 x 0 Venezuela	Rio de Janeiro
31/08/1969	Brasil 1 x 0 Paraguai	Rio de Janeiro

Segundo João Saldanha, em Milliet (2006, p. 229-233) a conquista de 1970 teve seu início em 1968 em Varsóvia, na Polônia, um dia após a derrota da Seleção Brasileira em Stuttgart para a Seleção da Alemanha por 2x1. Nesse dia, no hall do Hotel Bristol, Aymoré Moreira, o técnico da nossa Seleção, comunicou: “Não é mais possível continuarmos vivendo do passado. Aquilo que era bom em 1958 e 1962 já não serve mais. Vou mudar tudo, de outra forma sucumbiremos. [...] jogando taticamente como estamos jogando, vamos liquidar nosso futebol. [...]”. foi uma autêntica revolução a conferência de imprensa de Aymoré Moreira e os fatos posteriores demonstraram que o treinador, campeão do mundo em 1962, tinha toda razão, mas não foi fácil a princípio, pois os jogadores estavam um pouco viciados. As vitórias começaram a aparecer e se notava visivelmente a melhora do quadro brasileiro. No entanto, por cisão na cúpula dirigente do futebol brasileiro, Aymoré Moreira, em pleno apogeu, foi demitido apesar do apoio do presidente João Havelange. Conclui Saldanha que, ao convocar os 22 titulares e reservas em sua primeira entrevista como treinador da Seleção, quem prestasse atenção verificaria que estavam lá quase todos os convocados de Aymoré Moreira. Dos nomes diferentes, Pelé era um deles, que não havia sido convocado porque o Santos estava excursionando.

João Saldanha, que foi técnico do Botafogo em 1957, ganhando neste mesmo ano o Campeonato Estadual do Rio de Janeiro, foi técnico da Seleção Brasileira de 04 de fevereiro de 1969 a 17 de março de 1970, tendo sido demitido 2 meses e 14 dias antes do início da Copa de 1970, cujo jogo inaugural seria no dia 31 de maio de 1970.

#### 4.2.1.2 Jogadores e comissão técnica na Copa de 1970

Com a demissão de Saldanha, a CBD – Confederação Brasileira de Desportos, hoje CBF – Confederação Brasileira de Futebol, convidou inicialmente Dino Sani para técnico da Seleção Brasileira que iria disputar a Copa do Mundo de 1970. Dino Sani acabou recusando o convite por não se sentir devidamente preparado para a missão. Foi então convidado Zagallo, bicampeão mundial pela Seleção como jogador em 58 e 62, que iniciara, em 1966, a carreira de treinador no Botafogo, ganhando os Campeonatos Estaduais do Rio de Janeiro de 1967 e 1968 e a Taça Brasil de 1968. Zagallo aceitou mesmo sabendo que teria menos de três meses para preparar a Seleção. Com o título de 1970, Zagallo se tornou o primeiro a ser campeão mundial como jogador e como técnico.

Jairzinho, Gérson, Tostão Pelé e Rivellino eram camisa 10 em seus clubes e, na Copa, Pelé foi o dez, Jairzinho o sete, Gérson o oito, Tostão o nove e Rivellino o onze.

Eram muitos os que duvidavam no Brasil de que Pelé e Tostão pudessem jogar juntos, mas Zagallo acabou magistralmente com a polêmica. Além disso, permitiu que Clodoaldo e Piazza subissem ao ataque, o que foi um grande sucesso. Era a primeira vez em que se empregava no futebol uma formação 5-3-2, que podia se transformar de forma impecável em um 3-5-2 e depois voltar de novo ao esquema original. (FIFA.COM, 2014).

Com relação a Pelé e Tostão jogarem juntos, lembramos o fato de que, no ano anterior, em agosto, Tostão e Pelé *jogaram juntos todas as seis partidas das Eliminatórias* e que os dois, naquela competição, foram os artilheiros do Brasil, Tostão com 10, Pelé com 6 e Jairzinho com 3 gols. A dúvida surgiu porque, em setembro de 1969, Tostão sofreu descolamento de retina e foi operado nos Estados Unidos e poucos acreditavam que ele pudesse vir a jogar a Copa de 1970. Nesse aspecto, ler o registro de Armando Nogueira sobre o que Tostão lhe contou sobre o assunto no item 4.2.4.

Tabela 4 – Jogadores inscritos na Copa do Mundo de 1970

Nº	Jogador	Posição	Clube	Jogos
1	Félix	Goleiro	Fluminense	6
<b>2</b>	<b>Brito</b>	<b>Zagueiro</b>	<b>Flamengo</b>	<b>6</b>
3	Piazza	Volante	Cruzeiro	6
4	<b>Carlos Alberto*</b>	Lateral	Santos	6
5	Clodoaldo	Volante	Santos	6
6	Marco Antonio	Lateral	Fluminense	2
<b>7</b>	<b>Jairzinho</b>	<b>Atacante</b>	<b>Botafogo</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>Gérson</b>	<b>Armador</b>	<b>São Paulo</b>	<b>4</b>
<b>9</b>	<b>Tostão</b>	<b>Atacante</b>	<b>Cruzeiro</b>	<b>6</b>
<b>10</b>	<b>Pelé</b>	<b>Atacante</b>	<b>Santos</b>	<b>6</b>
11	Rivellino	Armador	Corinthians	5
12	Ado	Goleiro	Corinthians	0
13	Roberto Miranda	Atacante	Botafogo	2
14	Baldocchi	Zagueiro	Palmeiras	0
15	Fontana	Zagueiro	Cruzeiro	1
16	Everaldo	Lateral	Grêmio	5
17	<b>Joel Camargo*</b>	Zagueiro	Santos	0
18	Paulo Cesar Lima	Armador	Botafogo	4
<b>19</b>	<b>Edu</b>	<b>Atacante</b>	<b>Santos</b>	<b>1</b>
20	Dario	Atacante	Atlético-MG	0
21	Zé Maria	Lateral	Portuguesa	0
22	Leão	Goleiro	Palmeiras	0
<b>TÉCNICO: ZAGALLO</b>				

Em negrito e com alinhamento à direita, os jogadores que participaram também da Copa de 1966. \* ver final do item 4.1.1.

Fonte: elaborada pelo autor.

No número especial da revista Manchete, de julho de 1970, denominada de edição histórica, encontramos um registro importante sobre os bastidores, a organização interna que normalmente não aparece e nem é citada. Manchete chamou essa organização interna de “O Estado Maior”:

O tri não foi conquistado apenas no campo. No México, o Brasil tinha outro escrete, que jogava nos bastidores. Nesse sentido, a administração do time foi perfeita. O comandante era um brigadeiro, Jerônimo Bastos. Um cearense atarracado, porte militar, olhar muito agudo e homem de fino

trato. Ele não se intitulou Brigadeiro da Vitória, como poderia, depois do triunfo. Na verdade, tornou o mais impessoal possível a sua missão. Cumpriu-a como brasileiro, pessoa de confiança do Presidente da República. Como amigo íntimo de João Havelange, a quem atendeu, quando ele o chamou para chefiar a delegação. O brigadeiro viveu a Copa à sua maneira: minucioso, aceitando conselhos dos amigos, combatendo duramente os inimigos, atendendo a todos e a tudo, às vezes passando noites a fio sem dormir. Ao seu lado, Antonio do Passo, diretor de futebol da CBD, que jogava, no México, a sua cartada decisiva. Fora quem manipulara a substituição de João Saldanha e a convocação de Zagallo. Era um homem marcado. Mas Passo cumpriu suas tarefas sem deixar qualquer margem para dúvidas.

Um escalão muito importante: o da saúde e do físico. O Dr. Lídio Toledo, os professores Admildo Chirol, Carlos Alberto Parreiras e o Capitão Cláudio Coutinho foram perfeitos, nos seus setores. Trabalharam sempre, em perfeita coordenação. A eles se deve a saúde de ferro e o fôlego inesgotável que o escrete demonstrou durante a campanha. O Capitão Cláudio Coutinho ainda acumulou o cargo de supervisor.

Numa delegação moderna e bem organizada, há gente para cuidar de tudo e de todas as minúcias. A secretaria-executiva do escrete era ocupada por três homens de larga experiência: José de Almeida, Sebastião Alonso e Tarso Herédia. Onde quer que o time fosse, já os encontrava sempre a postos. Eram espécie de sapadores, limpando o terreno antes de cada avanço. O Brasil tinha cozinheiros, embora, ao contrário dos ingleses, tenha preferido sempre os vegetais, a carne e a água mexicana. E tinha, também, dois autênticos *pés de boi* – Mário Américo (um veterano de todos os escretos) e Nocaute Jack. Mário

cuidava das massagens e Nocaute do Almojarifado.

O Major Guaranis era, oficialmente, o secretário da delegação. Atendia a ordens diretas do brigadeiro e foi o homem que cuidou para que a tranquilidade dos jogadores não fosse prejudicada nas horas de folga. Valter Santos, o homem dos serviços burocráticos, trabalhava em estreita ligação com o major.

Mas o Brasil ainda tinha dois outros gigantes, para a partida extra-estádio: Silvio Pacheco Abílio de Almeida. Foram eles que travaram as duras batalhas no Congresso da FIFA e Abílio de Almeida foi o principal responsável pela manutenção do jogo Brasil x Uruguai em Guadalajara, Fato que resultou em severos protestos dos uruguayos. Abílio é, hoje (julho de 1970), vice-presidente eleito da FIFA, o cargo mais importante já ocupado por um brasileiro naquele organismo esportivo. Silvio Pacheco, o homem das relações internacionais, ajudou a tornar vitoriosas quase todas as reivindicações brasileiras.

À frente desse estado-maior, atuando de longe, solitário no seu gabinete na sede da CBD, o presidente João Havelange. Pouca gente dá valor ao seu trabalho e há quem o considere um *cartola* profissional. Mas a verdade é que, sob a presidência de Havelange, a CBD conduziu o Brasil ao tricampeonato mundial de futebol. Este ano, muitos meses antes do escrete embarcar para o México, ele reuniu os seus assessores e ordenou um levantamento completo de tudo o que era necessário para que não faltasse a mínima coisa ao time. Se lhe pedissem mil bolas francesas – das que seriam usadas na Copa, Havelange daria. Empenhou-se, avalizou promissórias, aturou campanha da oposição e enfrentou-as vigorosamente. Sobretudo, cumpriu o seu dever sem fazer alarde. E assim se manteve, mesmo na hora da euforia da vitória.

Essa retaguarda eficiente é que permitiu ao escrete a tranquilidade indispensável para poder jogar o seu verdadeiro futebol. O sossego que ela transmitiu ao time tornou uma realidade ainda mais forte uma observação que se faz constantemente sobre o futebol brasileiro: sem problemas ele é insuperável.

#### **4.2.2 Preparação para a Copa de 1970**

No período entre 1966 e 1970 foram técnicos da Seleção: Vicente Feola, Aymoré Moreira, Zagallo, João Saldanha e Zagallo. Nessa segunda passagem de Zagallo, a preparação foi muito bem feita. A Comissão Técnica, pela primeira vez, contava com uma equipe completa, com preparadores físicos, médico e massagista. A nova visão no preparo físico, com um minucioso trabalho de aclimação, prática até então inédita, deixou os jogadores em condições de suportar a altitude e o calor mexicano, pois os jogos foram realizados por volta do meio-dia (UOL, 2014).

Em alguns programas do canal de TV fechada SPORTV no mês de agosto de 2012, o Dr. Kenneth Cooper fala do seu encontro com Cláudio Coutinho em um evento que reunia oficiais de educação física das forças armadas de diversos países. Lembra o Dr. Cooper que o então Capitão do Exército Brasileiro Cláudio Coutinho o procurou e disse que iria enfrentar um grande desafio. Ele, Coutinho, era um dos encarregados de preparar a Seleção Brasileira de Futebol para a Copa do Mundo, a qual seria disputada no México, em locais de grande altitude, na ordem de 2.000m acima do nível do mar (Guadalajara, capital do Estado de Jalisco a 1.560m e a capital Cidade do México a 2.235m). Ele (Cooper) havia desenvolvido um teste de aptidão física para avaliar as condições físicas de qualquer pessoa, popularizada posteriormente com o nome de “teste de Cooper”. Além disso, também havia apresentado o como fazer para que o avaliado chegasse ao condicionamento desejável. Coutinho, então, ficou duas semanas a mais, após o término do encontro oficial, para absorver as técnicas criadas por Cooper relacionadas ao condicionamento físico. Voltando ao Brasil, Coutinho explicou tudo a Admildo Chiról e Carlos Alberto

Parreira, os outros dois preparadores físicos da seleção. Os três então avaliaram todos os jogadores e, através de fichas individuais passaram a registrar a evolução de cada atleta, passo a passo, com a informação de quais exercícios estavam sendo aplicados em cada fase do desenvolvimento dos trabalhos. Na primeira aplicação do chamado “teste de Cooper”, os jogadores apresentaram resultados abaixo do esperado para atletas, da ordem de 2.600m em 12 minutos, quando o desejável são 3.400m. Pouco antes da Copa o desempenho de todos já era em torno dos 3.400m desejáveis, tanto que o capitão Carlos Alberto pôde realizar, na partida final da Copa, aos 41min do 2º tempo, um verdadeiro “teste de Cooper”, saindo da defesa e chegando na área adversária para receber passe de Pelé e marcar o quarto gol da vitória de 4x1 sobre a Seleção da Itália.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), antes do início da Copa, tinha realizado testes de aptidão física com atletas das seleções que participariam do Mundial, concluindo, ao final, que a seleção melhor preparada em termos de condicionamento físico era a Seleção Brasileira, o que se observou plenamente ao longo da competição.

#### **4.2.3 Desempenho na Copa de 1970**

Pelas regras da FIFA a seleção nacional que vencesse três Copas do Mundo ficaria com a posse definitiva da Taça Jules Rimet. O Uruguai, campeão em 1930 e 1950; a Itália, campeã em 1934 e 1938 e o Brasil, campeão em 1958 e 1962 eram as seleções candidatas a ficar com a taça para sempre.

##### **Oitavas de Final**

Brasil 4x1 Tchecoslováquia (03 de junho de 1970), Estádio Jalisco, Guadalajara

- |     |   |
|-----|---|
| 0x0 | - quase gol de Pelé, que chutou do meio campo brasileiro, pois ele havia percebido que os goleiros europeus ficavam adiantados e só estava esperando uma oportunidade para surpreender. |
| 0x1 | - gol de Petras, 11min  |
| 1x1 | - gol de Rivellino (de falta feita em Pelé), 24min  |

- 2x1 - gol de Pelé (passe de Gérson), 14min 2º T
- 3x1 - gol de Jairzinho (passe de Gérson), 16min
- 4x1 - gol de Jairzinho (passe de Pelé e Jair dribla três), 36min

Brasil 1x0 Inglaterra (07 de junho de 1970), Estádio Jalisco, Guadalajara

- 0x0 - Gordon Banks, goleiro inglês, realiza o que muitos até hoje consideram a “defesa do século”, em uma cabeçada de Pelé, de cima para baixo (ROMAN, 2014).
- 1x0 - gol de Jairzinho (Tostão driblou 3 e passou para Pelé, que prendeu um pouco a bola e depois passou para Jair, que dribla mais um), 14min 2º T

[...] Mas vocês se lembram do nosso gol? Vejam quantos jogaram. Primeiro Paulo César passou a Tostão. E Tostão resolveu jogar em cima dos ingleses. Em vez de passar de primeira, deu-se ao luxo voluptuoso de driblar um inimigo; mas era pouco para a sua fome, e driblou outro inimigo. Podia passar. Mas Tostão preferiu enfiar a bola por entre as pernas do terceiro inimigo. Adiante estava Pelé. E o estilista estende a Pelé. Cercado de ingleses por todos os lados, o semidivino crioulo toca para Jairzinho. Este podia ter atirado de primeira. Não: — achou que devia driblar mais outro inglês. E só então sua bomba foi explodir no fundo das redes. [...]. Descrição desse gol por Nelson Rodrigues, no jornal “O Globo”, em 20/06/1970, véspera da final contra a Itália.

Brasil 3x2 Romênia (10 de junho de 1970), Estádio Jalisco, Guadalajara

- 1x0 - gol de Pelé (gol de falta nele mesmo) aos 19min iniciais
- 2x0 - gol de Jairzinho (passe de Paulo Cesar), 22min
- 2x1 - gol de Dumitrache, 34min



- 3x1 - gol de Pelé (passe de Tostão de calcanhar para o alto), 22min 2º.T  
 3x2 - gol de Dembrowski, 39min

### Quartas de Final

Brasil 4x2 Peru (14 de junho de 1970), Estádio Jalisco, Guadalajara

- Didi, técnico do Peru, foi campeão em 58 e 62 como jogador pelo Brasil.
- 1x0 - gol de Rivellino, 11min  
 2x0 - gol de Tostão, 15min  
 2x1 - gol de Gallardo, 28min  
 3x1 - gol de Tostão, 7min 2º.T  
 3x2 - gol de Cubillas, 25min  
 4x2 - gol de Jairzinho, 30min

### Semifinal

Brasil 3x1 Uruguai (17 de junho de 1970), Estádio Jalisco, Guadalajara

- 0x0 Pelé aplica o “drible da vaca”<sup>3</sup> no goleiro uruguaio Marzukiewski, até hoje considerado o mais famoso “drible da vaca” já aplicado. Sem tocar na bola, ele deu um drible de corpo no goleiro, pegou a bola do outro lado girou rapidamente e chutou para o gol vazio. Caprichosamente, a bola passou a poucos centímetros da trave direita.
- 0x0 Pelé devolve com um “sem pulo” a bola chutada pelo goleiro uruguaio Marzukiewski, obrigando-o a fazer uma difícil defesa.
- 0x1 - gol de Cubilla, 19min  
 Carlos Alberto, em entrevista ao autor em novembro de 2013, descreve o que acontecia em campo, dizendo: numa pequena parada durante o jogo, Gérson lhe disse que o seu marcador estava sendo implacável, seguindo-o onde

---

<sup>3</sup> “Drible da vaca”, também conhecido como “meia-lua”, é um drible onde o jogador de frente para o oponente, toca ou chuta a bola para um lado, e corre para o lado oposto, buscando a bola novamente.

quer que fosse e ele não estava conseguindo dar os passes que queria. Sugeriu então, para resolver essa situação, a troca de posição com Clodoaldo, o qual deveria avançar para o ataque e ele ficaria no meio de campo segurando o seu marcador. Carlos Alberto, o capitão, aprova, e chama Clodoaldo pra lhe dizer para trocar de posição com o Gérson e que era para ele avançar ao ataque. O resultado foi...

- 1x1 - gol de Clodoaldo (passe de Tostão), 44min
- 2x1 - gol de Jairzinho, 31min 2º T
- 3x1 - gol de Rivellino, 44min

## Final

Brasil 4x1 Itália (21 de junho de 1970), Estádio Azteca, Cidade do México

- 1x0 - gol de Pelé, 18min
- 1x1 - gol de Boninsegna, 37min
- 2x1 - gol de Gérson, 21min 2º.T
- 3x1 - gol de Jairzinho (passe de Pelé), 26min
- 4x1 - gol de Carlos Alberto (passe de Pelé), 41min

A vitória final do Brasil, bicampeão em 1958 e 1962, foi uma vitória total, pois, em sua trajetória dentro da Copa, venceu, no campo, a Seleção da Inglaterra, que defendia o seu título de campeã do mundo, conquistado em 1966; venceu o Uruguai, bicampeão em 1930 e 1950, e venceu a Itália, bicampeã em 1934 e 1938, as outras duas seleções candidatas à posse definitiva da Taça Jules Rimet. Ou seja, o Tricampeonato do Brasil e a consequente posse definitiva da Taça Jules Rimet, representou uma conquista completa, indiscutível e sem margem para qualquer objeção.

De maneira geral, os que lidam com o futebol costumam concordar que o título do Brasil na Copa do Mundo de 1970 foi o mais espetacular e o mais merecido de todos os tempos. O esquema adotado pelos brasileiros tinham aspectos que, além de eficazes, eram igualmente atraentes, desde os precisos e potentes arremates de Rivellino até as arrancadas de Jairzinho, passando pela movimentação de Gérson no meio do campo e pela inspiração inigualável do próprio Pelé. A final contra a Itália

foi a máxima expressão da magia do chamado “Rei do Futebol”, que abriu o marcador com uma forte cabeçada. Em sequência, Gérson, Jairzinho e Carlos Alberto completaram a goleada, com participação decisiva de Pelé nos dois últimos gols. Assim, em 21 de junho de 1970, Zagallo tornou-se o primeiro treinador a ganhar a Copa do Mundo da FIFA após ter tido a mesma honra como jogador (FIFA, 2014).

A revista inglesa *Total Sports*, em 1996, fez uma pesquisa com 150 cronistas esportivos e historiadores da Europa para escolher os 50 melhores times de futebol. O time, escolhido como o melhor de todos entre os citados, foi a Seleção Brasileira que disputou a 9ª Copa do Mundo de 1970, no México, ficando, entre as 50, outras duas Seleções Brasileiras: as de 1982 em 11º e a de 1958 em 37º (MEMÓRIA GLOBO, 2014).

João Saldanha assim se expressa do dia seguinte à conquista no México em sua coluna no jornal *O Globo*, de 22 de junho de 1970, que intitulou de Vitória da Arte:

Antes de mais nada, quero dizer que a vitória extraordinária do Brasil foi a vitória do futebol. Do futebol que o Brasil joga, sem copiar ninguém, fazendo da arte de seus jogadores a sua força maior e impondo ao mundo futebolístico o seu padrão, que não precisa seguir esquemas dos outros, pois tem sua personalidade, a sua filosofia e jamais deverá sair dela. Foi uma vitória do futebol.

#### **4.2.4 Opiniões sobre a Copa de 1970**

Opiniões de Armando Nogueira, Luiz Mendes, Teixeira Heizer, Zagallo e Jairzinho, foram transcritas dos DVDs *Colecionadores de Copas*, de Reiniger (2006). Em outras a fonte é citada.

Armando Nogueira (em 2002) – “O Saldanha era um apaixonado e eu acho que, em determinado momento, o Saldanha perdeu as condições emocionais de continuar liderando.

Se desentendeu primeiro com parte mídia, depois de desentendeu com alguns jogadores, não é? Ele perdeu o pulso”.

Luiz Mendes (em 2002) – “Eu considero que a principal razão da saída do Saldanha foi exatamente o perigo que corria a Seleção Brasileira de ele não escalar o Pelé. E o Saldanha, não sei porque, algum motivo ele teria, ele estava contestando muito Pelé. Estava contestando o Pelé. Ele dizia que o Pelé estava vendo menos. Chegou a dizer isso na televisão em um programa que eu comande. Ele disse que o Pelé tinha uma miopia, ou coisa que o valha, mas ele não chegou a dizer claramente que era uma miopia. Tanto que o Pelé foi para a televisão para saber o que é que ele tinha. E ficou com medo de que fosse até câncer”.

Teixeira Heizer (2002) – logo após o noticiário sobre essas declarações de Saldanha, faz uma longa narrativa de um encontro dele com Sandro Moreyra, Luiz Mendes e alguém chamado Pirica na Cantina Sorrento, perto da concentração da Seleção no Retiro dos Padres. Disse que os outros três saíram dali para conversar com o amigo Saldanha e retornaram tristes e decepcionados, dizendo que ele havia confirmado, acrescentando inclusive, que Pelé estava esbarrando em móveis na concentração por não enxergar direito.

Luis Mendes (2002) – “Aí eles quiseram primeiro o Dino Sani [...] que recusou. E aí é que eles foram para o Zagallo. Zagallo foi uma segunda opção para substituir o Saldanha”.

Zagallo (1986) – “Eu apenas fui um personagem, vamos dizer assim, já que faltavam dois meses para começar a Copa do Mundo. Houve um problema com o Saldanha e eu entrei e evidente que, dentro do meu modo de agir e de pensar, fiz algumas modificações, coloquei o Clodoaldo e o Rivellino na equipe, botei o Piazza para quarto Zagueiro e passei o Tostão para a ponta de lança”.

Armando Nogueira (2002) – “O Zagallo era um perante a mídia, perante a imprensa, mas com os jogadores ele era outro. Ele era o próprio jogadores. Ele era a projeção dos jogadores. E teve uma sorte muito grande porque ele conseguiu juntar, da meia cancha pra frente um verdadeiro, um elenco monumental”.

Jairzinho (1998) – Se jogava no 4-2-4. O Zagallo mudou para 4-3-3 com variações. Quer dizer, o ponta esquerda era o Edu e ele tirou o Edu e colocou o Rivellino e, na frente, permaneceram os três: Jairzinho, Tostão e Pelé”.

Luiz Mendes (2002) – “O time brasileiro teve uma preparação e depois foi para um lugar lá no México, mais alto que a cidade do México, mais alto que tudo e depois desceu para Guadalajara, que tem uma altitude boa, normal, digamos [...]”.<sup>4</sup>

Armando Nogueira (2002) – “Eu confesso a vocês que eu não conseguia encarar o Tostão porque o olho dele, o olho dele, era só uma posta de sangue. Eu fiquei muito mal impressionado. Isso foi na semana da estreia. E eu saí convencido, daquele encontro, que o Tostão não poderia jogar. Anos depois, o Tostão me contaria que, sabendo que a cena do olho dele, injetado de sangue, incomodava todo mundo, ele pediu um encontro com a Comissão Técnica e disse: – olha eu sei que tem muita gente achando que eu não sou capaz de jogar com esse olho assim, então, eu queria deixar os senhores inteiramente à vontade se quiserem me afastar do time (ele já estava treinando como titular), eu vou entender perfeitamente, mas eu quero dizer uma coisa... se me escalarem eu vou jogar o que sei porque isso aqui não me prejudicará em

---

<sup>4</sup> A cidade do México fica a 2.235m de altitude e Guadalajara a 1.560m. O lugar a que Luiz Mendes se refere é a cidade de Guanajuato, a 3.180m.

nada. E os fatos mostraram que ele estava com a visão perfeita em todos os sentidos”.<sup>5</sup> Carlos Alberto Torres (em MENDONÇA, 2014) respondendo sobre o que diferenciou a Seleção de 1970 de todas as outras seleções brasileiras) – Acho que foi o trabalho diferenciado na preparação física. E não era o forte do jogador brasileiro, nunca tinha sido, até que, na Copa do Mundo de 1966 os europeus surpreenderam a todos com a preparação extraordinária. Então nós sabíamos que para conseguir algo na Copa de 1970, para fazer uma grande campanha e chegar na final, nós tínhamos que estar muito bem preparados fisicamente. Tecnicamente, nós éramos pródigos. Então pegamos firme no físico, houve a própria programação feita pela CBD (antiga CBF) de levar o time um mês antes de começar o Mundial para uma cidade na altitude para a gente se acostumar. Foi um trabalho muito bem feito e que deu resultado, aliado a um grupo excelente de jogadores. Não adianta preparação física se não tiver técnica. O resultado técnico de tudo o que a gente se preparou veio em todos os jogos. Cada jogo eles foram melhorando. Isso influencia muito na cabeça, a gente sabia que, estando bem fisicamente, tecnicamente a gente tem condição de dominar o adversário. Carlos Alberto Torres – (em MENDONÇA, 2014), respondendo sobre qual foi o grande desafio daquela Copa de 1970) – A Inglaterra (campeã mundial em 1966) foi a grande lição da Seleção Brasileira para a Copa de 1970, porque ela jogou o talento de alguns jogadores com a preparação física. E o jogo da Inglaterra na Copa de 1970 foi a chave, eles eram favoritos para a Copa também, nós sabíamos que aquele jogo contra eles na primeira fase era o nosso jogo. Dali para frente, nosso time era ou igual ou superior aos outros. Tanto que ganhamos aquele jogo de 1 a 0, mas o resto ganhamos com convicção, sem deixar dúvidas.

---

<sup>5</sup> A estreia se deu em 03 de julho no jogo Brasil 4 x 1 Tchecoslováquia.

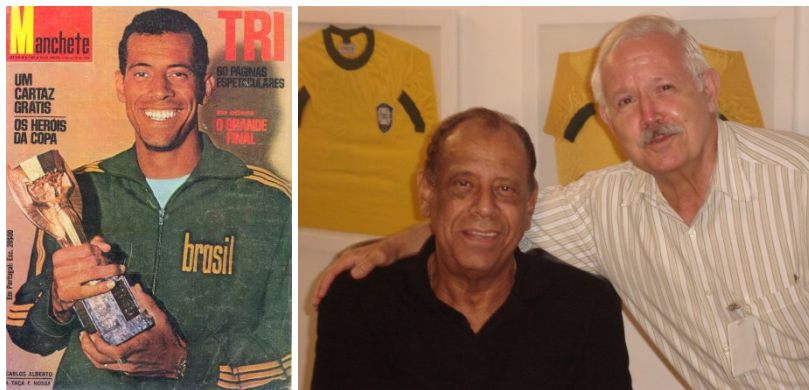
### 4.3 ENTREVISTAS COM PROTAGONISTAS DAS DUAS COPAS

No Rio de Janeiro, consegui realizar três entrevistas com Carlos Alberto Torres e três com Gérson, dois dos protagonistas nas duas Copas do Mundo de 1966 e de 1970. O primeiro foi o Capitão da Seleção de 70, o líder do grupo dentro das quatro linhas do gramado. O segundo foi o cérebro da Seleção de 70, dentro do campo, definição dada por Carlos Alberto em momento fora da entrevista realizada.

#### 4.3.1 Entrevistas com Carlos Alberto Torres

Entrevistas realizadas com Carlos Alberto Torres, o capitão do Tri, em 07 de novembro de 2013, na cidade do Rio de Janeiro. Estávamos dentro da sua caminhonete enquanto nos deslocávamos de um restaurante na Barra da Tijuca, onde almoçamos com companheiros de Carlos Alberto do Clube do Botafogo, para o escritório dele, localizado no mesmo bairro.

Figura 3 – Carlos Alberto Torres, à esquerda com a Taça Jules Rimet. À direita, em seu escritório na Barra da Tijuca no Rio de Janeiro, com o autor



Fonte: Arcevo próprio.

#### 4.3.1.1 Primeira entrevista – preliminar duração de 03m55seg

Conversamos sobre a sua nomeação pela FIFA para ser um dos cinco Embaixadores da Copa do Mundo no Brasil, sendo os outros quatro Zagallo, Amarildo, Ronaldo e Bebeto; sua escolha pela CBF para ser o chefe da delegação brasileira nos dois amistosos de preparação da Seleção para a Copa de 2014 nos Estados Unidos e no Canadá; disse viajar muito no Brasil e no Exterior, participando de muitos eventos; informou morar há 15 anos na Barra da Tijuca onde também tem seu escritório.

#### 4.3.1.2 Segunda entrevista – preliminar duração de 09min57seg

Conversamos sobre criatividade e grupos criativos dentro da Gestão do Conhecimento; do trânsito difícil na Barra da Tijuca em determinados horários; ele é síndico do seu condomínio de 22 casas; o filho Alexandre está com 46 anos e jogou no Vasco e no Fluminense; ele casou com 20 anos e tem mais uma filha com 44 anos e dois enteados do segundo casamento; que são todos amigos; tem quatro netos, todos crescidos e um deles, de 27 anos, trabalha com ele no escritório.

#### 4.3.1.3 Terceira entrevista – duração de 17m58seg

**Eu** Carlos Alberto (CAT), estamos trabalhando com grupos criativos, buscando resposta para a pergunta que: características, que condições que os grupos criativos devem ter para poder funcionar. Na tua opinião, não estou em busca de uma verdade, apenas a opinião das pessoas envolvidas, na tua opinião, como protagonista, o que você acha quais circunstâncias ou fatores que aconteceram em 66 e 70 que levaram a esses resultados diferentes?

**CAT** Bom, em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física



excepcional. Pela primeira vez eles fizeram um trabalho mais duro de preparação física e surpreender todo o mundo, principalmente nós que tínhamos sempre e fomos reconhecidos naquela época pela parte técnica. O jogador brasileiro nunca teve, naquela época. Hoje não, hoje é diferente, mas naquela época era reconhecido como um futebol que fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus. E, aliado a este trabalho que eles fizeram, que surpreenderam o mundo, o futebol-força, eles ganharam a Copa do Mundo até com certa facilidade. Não só eles, mas também a própria seleção portuguesa, que chegou com toda a força e isso aí serviu de lição pra nossa preparação em 1970. Eu lembro que nos preparativos aqui no Brasil, a preocupação da Comissão Técnica que era o Admildo Chiról, o preparador físico, a preocupação dele, que conversava conosco diariamente, era em relação à parte física. Eles fizeram um planejamento excepcional de trabalho, chamando atenção dos jogadores para a necessidade de que todos se empenhassem e seguissem as determinações dos preparadores físicos. E isso acontecendo eles garantiam que, na Copa do Mundo, nós iríamos estar numa forma extraordinária. Primeiro para jogar na altitude e segundo para enfrentar a evolução que eles tiveram na Copa de 66 e foi o que aconteceu nos preparamos muito. Muito trabalho... Foram, entre Brasil e México foram três meses de preparação visando muito a parte física porque, tecnicamente, nós tínhamos um grupo muito bom. Chegamos na Copa do Mundo e o time não no ápice, vamos dizer assim, mas de 1 a 10, nove de preparação, tanto que o nosso time teve um jogador, o Brito, pela primeira vez na história do futebol brasileiro, um jogador brasileiro de Seleção, foi considerado o melhor preparo físico, que foi o Brito e, fora isso, a prova de que, quase todos os jogos, nós ganhamos no segundo tempo. Quase todos os jogos. A vitória foi conseguida no segundo tempo, numa fase da partida em que o desgaste já existe. Naquela época seria uma coisa muito normal o time cair de produção no segundo tempo. Mas não foi o caso da Seleção. Eu digo em relação a essa preparação, no que diz respeito à parte física. Então essa aí foi a

grande diferença que houve e a lição que nós soubemos tirar proveito dela, de 66 para 70.

**Eu** Em 66 uma coisa que me chamou a atenção naquela época e que gostaria de ouvir ver a sua opinião, foram convocados 44 jogadores...

**CAT** Foi um erro... Foi um erro porque não se aproveitava bem o treinamento porque Você trabalhar com 44 pessoas juntas é muito complicado. É melhor você trabalhar com um grupo menor, em que você pode dar, o técnico pode dar atenção, uma atenção maior para cada um do que dar para 44 jogadores.

**Eu** E depois, na Seleção vencedora, nós tivemos o começo por ali, quando o Saldanha fez as Eliminatórias e depois, mais tarde, com o Zagallo. E as Eliminatórias, o que você acha em termos de influência no desempenho?

**CAT** Bom, eu acho isso aí relativo. Quando você tem um bom time, independe se houver Eliminatórias ou não. Então o que acontece é o trabalho antes da competição. Apesar de que hoje o tempo que se tem para preparar o time é menor do que naquela época, mas, de qualquer maneira, se fizer um bom planejamento, dá pra trabalhar bem aí na Seleção. E hoje tem o fator dos jogos amistosos que a FIFA permite nas chamadas datas FIFA. Se não são os jogos oficiais, são os jogos amistosos como, por exemplo, o Brasil agora, nesta semana, vai jogar dois jogos amistosos aproveitando a folga que tem o calendário europeu, em que os times vão estar envolvidos disputando as Eliminatórias para a Copa do Mundo. Então, se não está disputando a competição oficial como as Eliminatórias para a Copa, pelo menos o time tem condição de realizar amistosos e se preparar. Mas o espírito da competição oficial é outro, mas a competição é esse ano e a Copa do Mundo é ano que vem. Se fosse um clube, tudo bem o clube ficar seis meses sem jogar, mas a Seleção fica o clube não. O clube é o dia a dia. Então a Seleção vai se reunir ano que vem pra trabalhar, ainda tem alguns jogos, poucos, mas tem alguns jogos amistosos. Então não há porque buscar antecipadamente desculpas para, no caso do time não ter um rendimento

que nós esperamos. Então não é por aí. Isso aí não serve de desculpa, não na minha visão.

**Eu** Outra coisa pra ver como é que você se sente: no site da FIFA, em 2011 numa enquete realizada com jornalistas, com revistas, jogadores famosos, técnicos de seleções, foi feita uma enquete muito grande perguntando qual a melhor seleção de futebol de todos os tempos. Embora a Seleção da Hungria tenha recebido bastante votação, a vencedora, com certa folga, foi a Seleção de 70. E você como protagonista um dos que participaram para ter esse sucesso, como é que você encara isso aí?

**CAT** Ah! Motivo de muita satisfação para nós que participamos daquela campanha. Quer dizer, a gente ter o time que a gente participou ser apontado como o melhor de todos é um motivo de grande alegria, de muita satisfação, enfim, é... foi um time que teve... foi numa época em que o Brasil conseguia ter os melhores jogadores jogando aqui, o que facilita, sem dúvida, o trabalho do treinador, quer dizer, não só do treinador mas de todo o grupo. Hoje é mais complicado porque os jogadores, na sua maioria, jogam fora então, pra juntar os jogadores pra treinar é mais difícil, entendeu? Apesar de todas essas datas FIFA que tem, na nossa época não jogava todo mês. Às vezes ficava um ano sem jogar, mas, de qualquer maneira, participar, ter participado daquele time, foi uma honra muito grande. No meu caso, em particular, de ter sido o capitão daquela Seleção, isso tudo significa muito pra mim.

**Eu** No dia a dia quando vocês estavam reunidos na competição ou se preparando, com quem mais você, o grupo que existia, com quem mais que você participava ou discutia?

**CAT** Não, não. Era um grupo muito unido e nós estávamos... feito uma grande amizade entre todos. Nós nos reuníamos todos os dias. Primeiro, a vantagem que nós não ficávamos em hotel. Hotel o grupo fica muito isolado, cada um vai para o seu quarto e mal se vê. Só se vê na hora do almoço, da janta e, nessa época, nós ficávamos em locais alugados pela CBF, uma casa, entendeu? Um

local assim que todos estivessem sempre juntos. Era mais fácil pro relacionamento de todos os jogadores. Então nós estávamos sempre juntos. Era um grupo muito unido, muita amizade, enfim, era diferente de hoje, porque hoje o jogador vai para o seu quarto, fica lá na internet, ouvindo música, então o coletivo fica até em segundo plano. Nessa nossa época já era diferente. Quisesse ou não nós estávamos sempre juntos, mais juntos, mais juntos.

**Eu** Você falou sobre a questão do preparo físico, uma lembrança que a gente tem é aquela final em que você, no final do segundo tempo...

**CAT** Final do segundo tempo já era pra estar lá descansando... a vitória já estava praticamente garantida, mas ainda encontrei...

**Eu** E, de repente você sai de lá...

**CAT** Vai lá fazer o gol, é...

**Eu** Foi lá fazer o gol e a impressão é a seguinte, a impressão que a gente teve assistindo era que o Pelé parece que sabia que você estava vindo, porque ele nem olha pro lado e ele pá, deu um toque...

**CAT** Mas ele sabia que eu chegaria ali, pelo fato, principalmente, de que nós jogávamos juntos no Santos e sempre eu chegava ali. Eu tive outros bons passes do Pelé na minha carreira.

**Eu** Você teve isso aí, né? Participando do Santos, Participando da Seleção...

**CAT** É, eu joguei onze anos no Santos, na época em que se jogava tanto tempo ainda pelo mesmo clube. Hoje não. Hoje o jogador joga pouco tempo num clube.

**Eu** As transferências são muito mais...

**CAT** São facilitadas.

**Eu** Tá certo. Coisa boa, Carlos Alberto, a gente ter essa oportunidade de poder conversar a respeito.

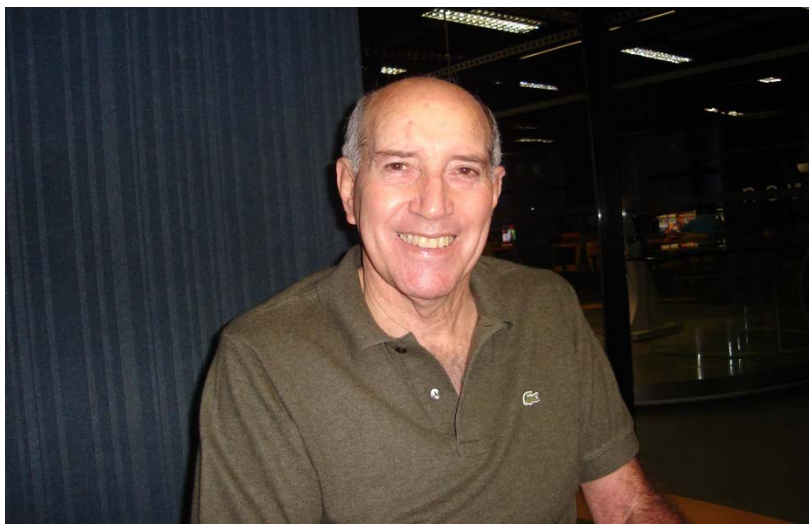
**CAT** É... Porque é difícil a gente tá sempre... Você até por acaso você me pegou, mas você vê, cheguei de viagem essa semana e já estou indo de novo domingo agora. A gente não para. Muito trabalho, muita solicitação, vai aqui, vai acolá, enfim, a gente sempre dá um jeitinho. Hoje eu tinha outras coisas para fazer agora de tarde e nem fiz. A minha mulher vai reclamar, mas tudo bem. Faço amanhã de manhã.

**Eu** Obrigado.

#### **4.3.2 Entrevistas com Gérson de Oliveira Nunes**

Entrevistas realizadas com Gérson de Oliveira Nunes em 30 e 31 de outubro de 2013, na cidade do Rio de Janeiro. Estávamos na sala de reunião da TV Bandeirantes, onde Gérson comparece diariamente para participar de programas de rádio e televisão.

Figura 4 – Foto de Gérson na sala de reunião da TV Bandeirantes. Botafogo, Rio de Janeiro.



Fonte: Acervo do autor.

#### 4.3.2.1 Primeira entrevista

Feita a entrevista, nos despedimos.

Logo após a segunda entrevista, ainda na sala de reunião, mexendo no gravador, por imperícia, acabei desgravando essa primeira entrevista.

Não havendo mais possibilidade de entrar em contato com Gérson neste mesmo dia, por absoluta falta de tempo dele, já envolvido nos programas de rádio e televisão dos quais participa, decidi retornar no dia seguinte. Imediatamente gravei tudo que me lembrei do que ele me havia dito, no intuito de preservar a memória de seus comentários. A duração desse registro foi de 6min48seg.

A terceira entrevista a seguir, constitui uma nova entrevista, gentilmente concedida por Gérson, em substituição a essa primeira.

#### 4.3.2.2 Segunda entrevista – duração de 02min35seg

Logo após, lembrei-me de perguntar sobre quais os jogadores ou as demais pessoas com as quais ele conversava mais dentro do grupo, procurando informações sobre o trabalho em rede dentro da Seleção, e, como Gérson (G) ainda estava por perto, fui procurá-lo novamente e tivemos a seguinte entrevista:

**G** Então vamos lá. 70. Félix, Carlos Alberto, Brito, eu, Piazza, Everaldo.

**Eu** Conversavam mais.

**G** É as conversas eram com todos esses.

**Eu** Com esses aí.

**G** Com esses aí; entrava mais um, entrava outro, mas esse grupo é que era o mais falante... Valeu... Um abraço e boa sorte aí.

**Eu** Pra você também.

#### 4.3.2.3 Terceira entrevista – duração de 28min48seg

Retornei à TV Bandeirantes no bairro de Botafogo no dia seguinte, 31 de outubro, comentei com Gérson que eu havia apagado, sem querer, a entrevista do dia anterior e perguntei se ele poderia me conceder nova entrevista com o mesmo assunto.

Gérson gentilmente concordou.

- Eu** Nas Copas do Mundo de 66 e 70, que fatores, que circunstâncias você acha que pode ter contribuído para esses desempenhos tão diferentes?
- G** Bom, em 66, são duas coisas distintas... e tudo gira em torno de organização. Em 66 nós tínhamos quatro seleções e, até dentro da Copa do Mundo, não conseguimos formar uma. Tanto é que nas três partidas das oitavas de final foram três times diferentes. Quer dizer, isso, dentro da Copa do Mundo. E, antes da Copa do Mundo, nós andamos o país todo, politicamente falando, andamos o país todo pra mostrar uma coisa, pra mostrar outra, pra mostrar o que era ou que não era e não conseguimos formar uma Seleção. Pra você ter uma ideia, nós estávamos na Suécia, num amistoso na Suécia, pra no dia seguinte embarcarmos pra Inglaterra. Cortaram o Servílio. Eu, o Servílio e o Pelé jogamos nas quatro Seleções durante todo o treinamento e, na véspera ou antevéspera de iniciarmos a Copa do Mundo, eles cortaram o Servílio pra botar o Alcindo, que era o centro avante gaúcho que tinha quebrado o pé, uma fissura no pé num treinamento lá em Niterói, quer dizer, organização zero. Foi aquilo que aconteceu, futebol zero. Pelo time que nós tínhamos se de uma maneira ou de outra, eles pegassem dessas quatro Seleções e formassem duas, uma titular e uma reserva, novamente são 22 ou 23, sendo três goleiros, nós brigariamos até pelo título. Se íamos ganhar ou não é um outro departamento, mas brigariamos ali e não sairíamos como nós saímos nas oitavas de final. Então a organização é tudo. Vem 70. 70, uma outra organização. Um outro modelo, que começou essa Seleção em 68, por isso que eu reputo essa Seleção, em conjunto, a melhor até hoje.

E, tecnicamente falando, a de 58 foi melhor pelos valores que lá estavam. Então, em 70, por exemplo, em 68 saímos para uma excursão à Europa, que era a base, a espinha dorsal dessa de 70 que, em 69, ele teve um, ficou meio quebrada, porque entrou o Saldanha, que tinha que entrar naquela época, para reorganizar a bagunça que tava. Bagunça entre aspas... de excursão... Aquelas coisas todas... Treinamento de Seleção é uma coisa, excursão de Seleção é outra, tá certo? Então, como estava tudo tumultuado, inclusive por causa do regime militar, regime de pressão, essas coisas todas, repressão, essas coisas todas. Entrou o Saldanha, que entrou com o esquema dele, que ele não gostava de ponta que jogasse atrás. Gostava de ponta na frente. Então era o Jairzinho de um lado e o Edu do outro. O terceiro homem de meio de campo era feito pelo ponta de lança, na época o Tostão ou o Pelé. Esse era o esquema do João Saldanha. E aí jogamos as Eliminatórias. Fomos bem. Terminadas as Eliminatórias, confusão de novo e tal e ele saiu. Saiu o Saldanha. Entrou o Zagallo e todo mundo dizia: Ah! Tá em cima da coisa, não tem tempo pra treinar... Entrou o Zagallo. Trocou o sistema. Zagallo já gostava de ponta fechando o meio, como ele jogava...

**Eu** Como ele jogava...

**G** Exatamente. E como ele como treinador do time do Botafogo e bicampeão em 67 e 68, tá certo? Ele implantou esse sistema com Paulo Cesar, só que ficaram três pontas: Edu jogando na frente, se necessitasse de um time mais ofensivo; Paulo Cesar fazendo o mesmo trabalho que ele fazia se precisasse; e ele adaptou o Rivellino a essa função, meia função, um pouco na ponta, um pouco no meio e quase sempre na intermediária adversária para chutar de fora da área, que o Rivellino tinha um chute forte e tal. E, para compor o meio do campo, junto comigo e com o Clodoaldo. Já o ponta de lança não voltava mais. Ficava lá. Às vezes voltavam os dois e voltava o Jairzinho também pra fechar o meio do campo. Então, o nosso ataque, no esquema de Zagallo, o nosso ataque marcava quase sempre o meio de campo adversário e o nosso meio de campo marcava o ataque



adversário, que o ataque adversário ficava muito distante e sem ninguém pra alimentar ele. Aí o que que ele tinha que fazer? Sair de lá da frente e vir pro meio do campo. Ficava mais perto do meio de campo deles e aí o meio de campo nosso marcava o ataque adversário e a nossa defesa ficava tranquila, sem problema nenhum porque não tinha ninguém lá e nem a bola chegava. Isso teoricamente, tá certo? No campo, umas vezes com um pouquinho mais movimentado, saindo mais ou saindo menos, às vezes uma marcação nossa, o adversário conseguia fazer um gol, conseguia chegar perto, mas isso na Copa do Mundo... no contexto geral era o mínimo. Então organizou. O Cláudio Coutinho, por exemplo, ele foi aos Estados Unidos que, na época estava em voga era o teste de Cooper, o Dr. Cooper que fazia esse teste pra astronauta e tal. O Coutinho foi lá e adaptou isso tudo para o futebol e implantou na Seleção Brasileira. Tanto é que quando chegou lá fora, cada seleção foi cada jogador foi destacado de cada seleção pra fazer o teste físico que os médicos exigiam.

- Eu** A Organização mundial de Saúde, foi ela que fez os testes.
- G** Exatamente. E o Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá. Então organizou. Toda vez que organizaram, a Seleção disputou o título. Se ganhar ou não, é outro problema, mas disputou. E a única vez que foi desorganizada foi essa aí, que perdemos fazendo o papelão que fizemos lá, quando podíamos fazer um grande papel, porque as outras, tecnicamente falando, não eram.
- Eu** E pra você, assim, o que foi que te marcou em 66 e 70, a tua experiência dentro da Seleção?
- G** Por exemplo, a desorganização era tanta em 66 que eles não perceberam que nós tínhamos cinco ou seis jogadores de 70 em 66. Melhores ou piores, tecnicamente falando, a mesma coisa. E, fisicamente falando, não tem também, éramos mais novos quatro

anos, tá certo? E outro detalhe, eu levei uma pancada num treinamento que eles fizeram na antevéspera do primeiro jogo. Eles montaram a Seleção e os reservas, mas não sei por que cargas d'água eles juntaram lá uns ingleses e um deles me deu um pontapé que quase me quebrou a perna e eu joguei...

**Eu** Na véspera disso?

**G** Antevéspera. Eu joguei o primeiro jogo e os outros dois eu não consegui jogar. Quer dizer, uma desorganização total em todos os aspectos: treinamento, de viagens, de tudo. Desorganizaram. E eu nem sei por que, porque poderia estar organizado como em 62, em 58 e 62, tá certo? Em 66 não teve que eu não sei por que e em 70 teve. E daí pra frente sempre organizado. Por que eu não sei, talvez até a política querendo mostrar que era uma política melhor, ou pior, não sei, nós não entendemos nada.

**Eu** Poderia ser pressão dos clubes para ter um jogador lá dentro da Seleção? Aí fizeram 44, vamos dizer assim.

**G** Até que poderia ou pressão das Federações, pressão do próprio governo, eu, por exemplo, não sei até hoje o porquê daquilo.

**Eu** Eu nunca tinha visto isso e nunca mais vi convocar quatro Seleções, 44 jogadores...

**G** Nunca teve. Você convoca, pode até convocar quinhentos e cinquenta mil, como hoje estão convocando aí pra treinamento. Tudo bem. Já conheço aquele outro. Bom, to armado. Eu tenho que ter duas. Aí posso ter quatro, cinco, cinquenta. Isso eu tive. Agora não posso mais, porque não vou ter tempo. Então, no mínimo, no mínimo seis meses eu tenho que estar com tudo pronto. To dizendo o mínimo. Mínimo seis meses. To com o time pronto aqui. Duas Seleções pra eu escolher. Bom, aquele jogo ali eu posso ir pra frente, porque ele é fraco. Bota uma Seleção, sem problema. Bom, pra essa eu preciso me cuidar mais. Bom, tiro dois ou três e boto aqui. Até isso você pode fazer, tendo o grupo.

- Eu** E o grupo trabalhando junto...
- G** Trabalhando junto, sem problema nenhum, aí ao bel prazer do treinador, ou o treinador pode dizer, como o Saldanha fez: a minha Seleção é essa. Pronto. Tem os reservas, acabou. Não entra mais ninguém, nem sai mais ninguém, a não ser que esteja machucado. Pronto. Acabou. Aí vem o Zagallo. Mudou o esquema, mas praticamente com aquela base toda. Trocou dois ou três, tá certo? Mas tá ali. É aquilo, entendeu? Agora não pode tirar trinta e botar mais trinta. Não há conjunto que resista a isso. Não há organização que resista a esse troço. Esse é o problema.
- Eu** Outra coisa que a gente estava falando depois era a questão da conversa, você, com quem que você, dentro da Seleção...
- G** Os que falavam mais. Os que discutiam mais discutiam entre aspas, né? Com a comissão técnica, com o Zagallo, entre nós, tinha sempre um grupo, que era Félix, eu, Carlos Alberto, Brito, Piazza...
- Eu** Seriam esses aí mais ou menos...
- G** Que a gente discutia, argumentava e, dentro do campo a mesma coisa. Falava, o outro falava. Agora, até na reunião geral, mas tinham aqueles que sempre falavam mais, se posicionavam melhor. Porque não credibilidade, porque credibilidade todo mundo tinha e todo mundo tinha voz, dentro do grupo, né? Todo mundo discutia e tal. É isso? É. Vamos pro treino. Chegava lá, discutia com o Zagallo o que ele queria o que nós queríamos o que nós pensávamos e botava em prática. E aí, no intervalo, a gente discutia o que tinha acontecido, o que o Zagallo tinha observado de fora e o que nós estávamos sentindo de dentro e juntava uma coisa na outra.
- Eu** Tinha esse diálogo.
- G** Tinha, tinha. Ele dava liberdade pra gente e, se ele achasse que o que nós estávamos falando era melhor, então faz o que vocês estão dizendo, sem problemas. Quer dizer então, por isso ele, se não é o melhor, é um

dos melhores até hoje. Primeiro pelo entusiasmo dele, pelo conhecimento.

**Eu** É uma coisa impressionante.

**G** É impressionante. Pelo conhecimento dele, pelo que ele jogou, pelo que ele aprendeu fora de campo. Então ele juntou isso tudo.

Interrompi a gravação quando Gérson foi atender ao telefone e, na sua volta, nos despedimos.

Há muito mais material a respeito das duas Seleções estudadas, mas procurei registrar nesta pesquisa aqueles que considere importantes devido ao seu caráter informativo e igualmente elucidativo para os objetivos estabelecidos. Foi, assim, um filtro particular, específico relacionado ao autor, que procurou ser neutro, ficando atento para evitar uma proliferação de informações semelhantes. Os resultados serão apresentados na Seção 6, depois da Seção a seguir, que aborda aspectos importantes para o entendimento geral, quais sejam os instrumentos e métodos.

## 5 INSTRUMENTOS E MÉTODOS

Esta Seção se insere naturalmente na pesquisa, pois trata de aspectos fundamentais como a delimitação do trabalho e informações sobre como ele foi realizado. Essas informações permitem a qualquer pesquisador entender adequadamente a abrangência e a forma com os dados foram obtidos, quer das fontes primárias, através das entrevistas de protagonistas com o autor, quer de fontes secundárias.

De acordo com Morgan (1980), este trabalho se enquadra em uma visão de mundo interpretativista, em que a sociedade é entendida do ponto de vista do participante em ação tanto quanto o observador, procurando entender o processo através do qual múltiplas realidades compartilhadas surgem, são sustentadas e são mudadas. Com relação à modalidade científico-tecnológica, é uma pesquisa científica por ter como objetivo avançar o conhecimento.

Ciência, do latim *scientia*, significa conhecimento e pode ser caracterizada, de acordo com Gil (2012, p. 2), como:

Uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível. O conhecimento científico é objetivo porque descreve a realidade independentemente dos caprichos do pesquisador. É racional porque se vale sobretudo da razão, e não da sensação ou impressões, para chegar a seus resultados. É sistemático porque se preocupa em construir sistemas de ideias organizadas racionalmente e em incluir os conhecimentos parciais em totalidades cada vez mais amplas. É geral porque seu interesse se dirige fundamentalmente à elaboração de leis ou normas gerais, que explicam todos os fenômenos de certo tipo. É verificável porque sempre possibilita demonstrar a veracidade das informações. Finalmente, é falível porque, ao contrário de outros sistemas de conhecimento elaborados pelo homem, reconhece sua própria capacidade de errar.

O presente trabalho se constitui em uma pesquisa aplicada, a qual, segundo Gil (2012, p. 27),

Apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2003), classificamos esta pesquisa como sendo uma pesquisa fenomenológica, de lógica indutiva, abordagem qualitativa, exploratória e estudo de caso com coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas.

É fenomenológica porque é o tipo de pesquisa que busca descrever e interpretar os fenômenos que se apresentam à percepção, cujo objetivo é chegar à contemplação das essências, buscando a interpretação do mundo através da consciência do sujeito formulada com base em suas experiências. Para a fenomenologia, um objeto pode ser uma coisa concreta, mas também uma sensação, uma recordação e não importa se é uma realidade ou uma aparência (GIL, 2010, p. 39).

É de lógica indutiva, porque de acordo com Gil (2012, p. 10) “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados”.

É abordagem qualitativa, porque os dados foram coletados pessoalmente por meio de exame de documentos e de entrevistas com os participantes. Os dados foram depois examinados e extraídos seus sentidos e organizados em categorias ou temas cobrindo todas as fontes de dados. Em todo o processo dessa pesquisa qualitativa o foco estava na aprendizagem do significado que os participantes deram à questão e não no significado que possamos ter levado para a pesquisa ou que pudessem ter sido expressados por diferentes autores na literatura existente (CRESWELL, 2010, p. 208-209).

É exploratória, porque tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema da pesquisa, com o objetivo de torná-lo mais explícito. Para isso, foi feito levantamento de

diversas opiniões e entrevistadas pessoas que tiveram experiência prática com o assunto (GIL, 2010, p. 27).

É estudo de caso porque é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos, no caso, o estudo sobre o desempenho da Seleção Brasileira de Futebol nas Copas de 1966 e 1970 (CRESWELL, 2010, p. 38).

## 5.1 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo tem como escopo abordar conceitos gerais sobre criatividade e focar em grupos criativos; buscar padrões, indicativos e/ou conceitos relacionados ao desempenho de alguns grupos criativos na prática no Brasil, no caso, estudar a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e de 1970; buscar padrões, indicativos e/ou conceitos relacionados ao desempenho de grupos criativos na pouca literatura que existe sobre o assunto; colher dados sobre o compartilhamento e transferência de conhecimento com vistas a uma comunicação mais efetiva no processo de gestão de equipes.

Para as entrevistas defini que deveria dar preferência aos jogadores que participaram das duas Copas, tanto no período de preparação como das Copas em si, mas considerando, caso viesse a surgir oportunidade, a possibilidade de entrevistar os demais profissionais da população desta pesquisa.

População:

- os 22 jogadores inscritos na Copa de 1966;
- os 22 jogadores inscritos na Copa de 1970;
- respectivas comissões técnicas;
- jornalistas e profissionais do futebol, que cobriram pelo menos, uma das duas Copas do Mundo ou escreveram ou deram entrevistas a respeito de um dos dois eventos deste estudo.

## 5.2 COMO FOI FEITA A PESQUISA

- 1 Campo exploratório: na disciplina *Métodos Qualitativos de Pesquisa* tive a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em trabalhos efetuados,

quando então realizamos seis entrevistas com um economista, um político, um professor de educação física, um torcedor e dois jornalistas. A pergunta básica foi a mesma que mais tarde veio a ser empregada nas entrevistas realizadas com os jogadores Carlos Alberto e Gérson, que estiveram presentes nas duas Copas (ver Apêndice B). Em termos de organização, por terem sido utilizadas também como treinamento e no intuito de dar destaque às palavras dos dois jogadores entrevistados, de importância fundamental para esta pesquisa, acabei não incluindo essas entrevistas na Dissertação.

- 2 Critério de seleção: jogadores terem participado de pelo menos uma das duas Copas. Para as entrevistas com os protagonistas, que eram em princípio  $22+22=44$  jogadores, e mais as respectivas comissões técnicas, reduzimos para  $44-8=36$  jogadores, considerando que oito deles estiveram nas duas Copas, estando assim contados em duplicidade. Além disso, pelo que pudemos levantar 14 jogadores já faleceram, o que reduz os jogadores para  $36-14=22$  no total e mais as comissões técnicas, lembrando que os dois técnicos de 66, Feola e o seu auxiliar direto Aymoré Moreira e o técnico das Eliminatórias, João Saldanha, também já faleceram, restando como técnico apenas Zagallo. Resumindo: a população se reduziu a 22 jogadores e 1 técnico.
- 3 Critério de exclusão: devido à grande dificuldade para localizar os protagonistas dos eventos pesquisados, resolvi restringir a pesquisa aos oito jogadores que viveram o ambiente das duas Copas. Seis que estiveram em campo e dois que participaram da Copa de 70 e dos treinamentos de 66, sendo cortados faltando vinte dias para o início da Copa na Inglaterra. Desses oito entrevistei dois.
- 4 Entrevistas semiestruturadas: essas entrevistas semiestruturadas com os dois protagonistas, conforme pode ser visto na Seção 4.3, tiveram como pergunta básica: Na tua opinião, não estou em busca de uma verdade, apenas a opinião das pessoas envolvidas, na tua opinião, como protagonista, o que você acha quais



circunstâncias ou fatores que aconteceram em 66 e 70 que levaram a esses resultados tão diferentes?

- 5 Levantamento de dados sobre as 2 Copas: foram compilados diversos dados, através da leitura de livros, revistas e diversos sites, bem como através de entrevistas da população indicada na Seção 5.1. Os dados levantados foram agrupados, para cada Copa, em quatro itens, quais sejam: jogadores e comissão técnica; preparação para a Copa; desempenho na Copa; e opiniões sobre a Copa.
- 6 Entrevistas com protagonistas: dos oito jogadores que estiveram nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: Pelé, Carlos Alberto, Gérson, Tostão, Jairzinho, Brito, Edu e Joel Camargo (ver item 4.1.1), consegui entrevistar Carlos Alberto e Gérson, sendo que falei rapidamente por telefone com Jairzinho, não havendo, infelizmente condições de entrevistá-lo na ocasião. As entrevistas com Carlos Alberto e Gérson constam, na íntegra, na Seção 4.3.
- 7 Categorias e Subcategorias: relendo algumas vezes a Seção 4 em sua totalidade fomos, aos poucos, selecionando trechos específicos, os quais, a nosso juízo, poderiam ser possíveis razões para o insucesso em 1966 ou o sucesso em 1970. Esses trechos foram inseridos ora no Quadro 2 (Seção 6.2), ora no Quadro 4 (Seção 6.3), dependendo de qual Copa o trecho se referia. Tendo sempre a atenção para permitir a rastreabilidade do caminho percorrido, fiz questão de registrar nos Quadros não só a informação em si, contida no trecho selecionado, mas também o item onde a informação aparece e a fonte de onde ela promana. O passo seguinte exigiu atenção, concentração e poder de síntese, pois o desafio, a cada conteúdo de cada registro era ler, reler, ler outra vez e procurar sintetizar em uma palavra ou frase curta o pensamento estampado no respectivo registro. Concluída essa etapa, passamos a ler somente as palavras ou frases curtas e o nosso objetivo passou a ser procurar alguma padronização nelas. E isso mesmo com eventuais modificações nas palavras ou frases curtas sempre tendo o cuidado para que essas

modificações ou alterações de palavras ou frases não viessem a descaracterizar ou dar um sentido diferente daquele expresso pela fonte originalmente. Para exemplificar, vamos comentar as modificações que ocorreram nos primeiros cinco registros do Quadro 2 – Possíveis razões para o insucesso em 1966 (item 6.2): O primeiro registro, que cita Paulo Machado de Carvalho, denominado carinhosamente de “o Marechal da Vitória” nas Copas de 58 e 62, teve como palavra inicial apenas “Organização”; o segundo registro a frase “Dificuldades naturais em qualquer atividade”; o terceiro registro “Organização e ambiente dentro do grupo”; o quarto registro “Pretensão e soberba”; e o quinto registro novamente apenas a palavra “Organização”. Após aquele trabalho já citado anteriormente de ler e reler na busca da emergência de alguma padronização cheguei finalmente nas palavras que estão nos quadros 2 e 4. Dessa maneira, no primeiro registro, “Organização” passou a ser “Desorganização – falha no planejamento”, sendo ‘Desorganização’ a categoria ou unidade temática de análise e ‘falha no planejamento’ a subcategoria ou subunidade de análise de conteúdo; no segundo registro, categorizado inicialmente como “Dificuldades naturais em qualquer atividade”, foi fundido com o terceiro registro, passando a ser “Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores”; o quarto registro passou a ser “Soberba – havia Garrincha e Pelé”; e o quinto registro, que passou da palavra “Organização” para “Pressão dos clubes – demora na definição dos 22”. Vencido o desafio, estavam estabelecidas as categorias e subcategorias, as quais constam nos Quadros 3 e 5, situados no final das Seções 6.2 e 6.3, respectivamente. Para melhor visualização, localização e auxílio no garimpo a ser efetuado para a Seção 6.6, os Quadros 3 e 5 constituem o Apêndice C

- 8 Achados da Investigação (Findings): os possíveis padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos em organizações estão indicados, descritos e justificados na Seção 6.6.

### 5.3 ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Podemos definir entrevista como uma forma de interação social, uma técnica na qual o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação na qual está envolvido. É um tipo de diálogo, no qual uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia (GIL, 2012, p. 109).

A mais comum das técnicas para coleta de dados é a entrevista semiestruturada, que, ao mesmo tempo em que permite a livre expressão do entrevistado, garante a manutenção de seu foco pelo entrevistador. Para tanto, ele prepara uma lista de questões que vão sendo formuladas oportunamente, com vistas à obtenção de mais detalhes e ao aprofundamento das descrições. Embora sejam feitas diversas perguntas ao longo da entrevista, é preciso definir uma pergunta norteadora, capaz de dar início ao diálogo e permitir sua continuidade (GIL, 2010, p. 137).

Foi realizada pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada no Rio de Janeiro com dois jogadores: Carlos Alberto Torres e Gérson de Oliveira Nunes, que participaram das duas Copas, de 1966 e 1970.

A pergunta norteadora foi: Na tua opinião, não estou em busca de uma verdade, apenas a opinião das pessoas envolvidas, na tua opinião, como protagonista, o que você acha quais circunstâncias ou fatores que aconteceram em 66 e 70 que levaram a esses resultados tão diferentes?

A partir daí, conforme o relato de cada um deles, fomos incentivando o entrevistado com perguntas correlatas, relacionadas, fundamentalmente, com o que ele estivesse dizendo. Havia igualmente uma segunda pergunta que era para saber com quem eles conversavam mais no período de preparação e durante a realização das Copas. O objetivo adicional era procurar entender o trabalho em rede dentro do grupo, o que poderia indicar, talvez, algum padrão, conceito ou

indicativo que pudesse vir a atender aos objetivos pretendidos na pesquisa.

Para o tratamento inicial do assunto, bem como para a aquisição de experiência e prática com relação ao processo de entrevista, cursei a disciplina *Métodos Qualitativos de Pesquisa*. Na forma de trabalho para esta disciplina realizei, em Florianópolis, seis entrevistas com dois jornalistas, um economista, um político, um torcedor e um professor de educação física, com idades entre 52 e 78 anos. A essas entrevistas denominamos de *campo exploratório*. Neste *campo exploratório* foram antecipadas opiniões pessoais dos entrevistados, na condição de observadores “não protagonistas”, sobre as razões dos desempenhos tão diferentes nas duas Copas objeto da pesquisa. Essas entrevistas não fazem parte desta Dissertação.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

### QUESTÕES DE PESQUISA

- |   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| 1 | Sob a ótica de grupos criativos, quais as razões do fracasso da Seleção Brasileira de Futebol na Copa de 1966 e o sucesso na Copa de 1970? | Resposta nas Seções 6.2 e 6.3 |
| 2 | Quais as ligações existentes entre os dois grupos criativos?   | Resposta na Seção 6.4         |
| 3 | Essas razões foram disseminadas na organização como aprendizado?   | Resposta na Seção 6.5         |

### OBJETIVO GERAL

<p>Buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.</p>	Resposta na Seção 6.6
--	-----------------------

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: levantar contexto, jogadores e comissão técnica com vistas a extrair possíveis razões para desempenhos tão díspares. | Resposta nas Seções 4.1, 4.2 e 4.3; 6.2 e 6.3 |
| 2 | Verificar ligações existentes entre os dois grupos criativos.  | Resposta na Seção 6.4                         |
| 3 | Verificar se as razões levantadas foram disseminadas na organização como aprendizado   | Resposta na Seção 6.5                         |

Logo após a Seção 6.1, que trata da constatação sobre o reduzido número de trabalhos científicos, darei sequência, nos demais itens desta Seção, ao fechamento da análise de conteúdo, desenvolvida em suas três etapas, conforme nos mostra Gil (2012, p. 152-153), ao longo das diversas Seções deste estudo.

A pré-análise foi a etapa de organização, que se iniciou com os primeiros contatos com os documentos e demais

informações, continuou com a escolha dos documentos e à preparação do material para análise.

A exploração do material, como nos alertava Gil, tem sido uma etapa longa, que se completa nas demais Seções a seguir, referindo-se fundamentalmente às tarefas de codificação, envolvendo o recorte, ou escolha das unidades e a classificação ou escolha das categorias.

Nas Seções finais constam a etapa de tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, que tem por objetivo tornar os dados válidos e significativos.

Confrontando as informações obtidas nesta pesquisa com as informações existentes, entendemos que pudemos chegar a algumas generalizações, que sintetizamos no Quadro 6, os “Achados” da investigação (Findings), que seriam os possíveis conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos. Nossos “Achados” estão consolidados com as informações obtidas pelos demais autores amplamente citados nos Quadros 18, 19 e 20 do Apêndice F, o que remete ao extremo cuidado que tivemos em destacar e nomear todos os autores. Qualquer falha que possa existir neste sentido, foi involuntária.

## 6.1 PRODUÇÃO ACADÊMICA

Constata-se que o assunto deste estudo, grupos criativos em organizações, tem uma produção acadêmica pequena: apenas 23 trabalhos científicos na base de dados multidisciplinar, reconhecida internacionalmente, *Web of Science – WoS* no período de 1956 a 2013 (item 3.4).

Esse reduzido número corrobora as afirmações de Domenico De Masi (2005, p.136) no sentido de que “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva”; e de Renata Di Nizzo (2009, p. 77) que comenta que “ainda engatinhamos na colaboração criativa”.

Desses 23 trabalhos, destacam-se dois, que são os mais citados até 2013, com quase  $\frac{3}{4}$  de todas as citações recebidas pelo conjunto: *Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance*, de autoria de Guimerà et al. (2005), com 180 citações, e *A little creativity goes a long way: An examination of team’s engagement in*

*creative processes*, desenvolvido por Gilson e Shalley (2004), 70 citações (item A.2.2.a do Apêndice A), os quais se constituem em referência para os que estudam ou apenas buscam conhecer este assunto.

## 6.2 POSSÍVEIS RAZÕES PARA O INSUCESSO EM 1966

O Quadro 2 apresenta os trechos selecionados com respeito a possíveis razões do insucesso na Copa do Mundo de 1966 e está assim organizado: A coluna 1 registra o item desta Dissertação do qual foi retirada a informação; a coluna 2 a fonte dessa informação e, na coluna 3, a informação em si.

Em negrito, na coluna 3, a categoria e/ou subcategoria, nesta fase do estudo, representativa da síntese das possíveis razões do insucesso na Copa de 66, as quais terão sua definição final no item 6.6.

Quadro 2 – Possíveis razões para o insucesso em 1966

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <i>insucesso</i>
4.1.1	Informação de vários sites	Paulo Machado de Carvalho, chefe das delegações de 1958 e 1962 e responsável pelo planejamento não estava mais no <i>staff</i> da Seleção. <b>Desorganização – falha no planejamento</b>
4.1.1	Informação de vários sites	A pressão dos clubes era grande, pois todos queriam ter jogadores na Seleção e ao todo 47 jogadores foram convocados para a fase de preparação a dois meses da Copa. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b>
4.1.1	Informação de vários sites	A ideia era que, com Garrincha e Pelé seria fácil vencer. <b>Soberba – havia Garrincha e Pelé</b>
4.1.1	Informação de vários sites	a manutenção de muitos dos convocados pouco antes do torneio começar, provocaram incertezas entre os atletas. <b>Pressão dos clubes – demora na definição dos 22</b>
4.1.1	Folha Online (2014)	A total falta de organização prejudicou o Brasil. <b>Desorganização</b>
4.1.1	Folha Online (2014)	O número de jogadores chamados para a preparação foi considerado excessivo: 47. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b>
4.1.1	Folha Online (2014)	Os 22 inscritos só foram definidos já na Europa, depois de uma pequena excursão. <b>Pressão dos clubes – demora na definição dos 22</b>
4.1.1	Folha-PE (2014)	Pelé apanhou tanto que ficou fora na derrota por 3x1 para a Hungria. Depois, foi caçado em campo pelos portugueses e não foi capaz de evitar novo revés por 3x1. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>



1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>insucesso</u>
4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 (GLOBOESPORTE.COM, 2014)	...faltou organização da CBD, a CBF da época. <b>Desorganização</b>
4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 (GLOBOESPORTE.COM, 2014)	E continua, falando dos jogadores “essa Seleção começou com 44 jogadores e cinco foram cortados logo depois (até a Copa, só ficaram 22). Isso dava intranquilidade para o grupo. Estava tudo errado”. <b>Pressão dos clubes – demora na definição dos 22</b>
4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 (GLOBOESPORTE.COM, 2014)	“Não tínhamos, na Inglaterra, campo determinando para fazer treinos”. <b>Desorganização – falha na preparação</b>
4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 (GLOBOESPORTE.COM, 2014)	Além da falta de organização, Paulo Henrique acredita que havia um esquema para impedir o tricampeonato em 1966. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.2	Lancepédia (2014)	Tudo foi preparado para os anfitriões vencerem. E, quando parecia que não ia dar, os árbitros empurravam. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.2	Lancepédia (2014)	Foram chamados 44 jogadores para aquela que seria a campanha do tri, em 1966. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b>
4.1.2	Lancepédia (2014)	Desorganizada como nunca, <b>Desorganização</b>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>insucesso</u>
4.1.2	Lancepédia (2014)	Vicente Feola não conseguiu formar um time-base, tanto que, em apenas três jogos na Copa, 20 atletas foram utilizados. <b>Liderança – líder não conseguiu formar um grupo</b>
4.1.2	Lancepédia (2014)	O resumo da bagunça aconteceu ainda na fase de convocação, quando, com 43 nomes, um dirigente da CBD exigiu mais um corintiano na lista. Assim, foi chamado Ditão. O problema é que, por um erro de digitação, o convocado foi o Ditão do Flamengo. Ficou assim mesmo. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b>
4.1.4	Armando Nogueira	Os campeões de 62 já estavam todos no chamado plano inclinado do ocaso, da decadência. E se eles foram levados pra Copa da Inglaterra, na verdade, talvez tenha sido esse um dos maiores erros da Comissão Técnica, <b>Pressão dos clubes – jogadores envelhecidos</b>
4.1.4	Armando Nogueira	Que já começou aqui no Brasil, numa demonstração de ostentação, formando quatro seleções. Foram formadas quatro seleções que se exibiam por aí. Na verdade, das quatro não sobrou nenhuma seleção porque eu nunca vi o Brasil jogar tão mal. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores Soberba</b>
4.1.4	Luiz Mendes	Houve muitos erros, por exemplo, a convocação de 44 jogadores. Quatro times. <b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b>
4.1.4	Luiz Mendes	O corte de Carlos Alberto Torres. Foi cortado. Não tinha que ser cortado <b>Liderança – líder não conseguiu formar um grupo</b>
4.1.4	Ruy Carlos Ostermann	Em 66, com um time cansado... <b>Pressão dos clubes – jogadores envelhecidos</b>
4.1.4	Luiz Mendes	Garrincha fez, ele fez uma partida relativamente fraca contra a Bulgária, mas fez um gol cobrando uma falta, mas o Garrincha em 66 já não era o mesmo. Já estava terminando a sua indiscutível técnica de driblar e tudo, de velocidade.

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <b><i>insucesso</i></b>
		Ele já estava caminhando pro fim. <b>Pressão dos clubes – jogadores envelhecidos</b>
4.1.4	Armando Nogueira	E ainda perdeu o Pelé, caçado no jogo contra Portugal. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.4	Armando Nogueira	Em 66 foi a soberba do bicampeão. Aquela história de a gente dizer sempre que a derrota às vezes é mais fecunda do que a vitória se confirmou em 66. <b>Soberba – éramos bicampeões</b>
4.1.4	Chico Torturra	A cena do Pelé lá, do Vicente caçando o Pelé. Deu a primeira, deu a segunda e tirou o Pelé de campo. O próprio Eusébio foi contra o Vicente pela violência da jogada. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.4	Teixeira Heizer	Então eles puseram, para os jogos dos sul americanos, ingleses. Esses juizes deixavam o pau comer, né? <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.4	João Havelange (SIMÕES, 2010)	Houve uma conspiração contra a equipe brasileira, pois os árbitros ingleses que apitaram as partidas decisivas teriam deixado os adversários baterem à vontade. <b>Esquema de jogo – falha na previsão de possíveis dificuldades</b>
4.1.4	Teixeira Heizer	O comando paulista que, com estupenda organização, levava o Brasil aos títulos de 58 e 62, já não estava em ação. <b>Desorganização – Organização pior que 58 e 62</b>
4.1.4	Teixeira Heizer	A preparação fora inadequada. Nem de leve parecida com o planejamento das Copas anteriores. <b>Desorganização – falha na preparação</b>
4.1.4	Teixeira Heizer	Nos três jogos, em Liverpool, o time não se repetiu. <b>Liderança – líder não conseguiu formar um grupo</b>
4.3.1.3	Carlos Alberto	Em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física excepcional. [...]

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <b><i>insucesso</i></b>
		<p>naquela época (o futebol brasileiro) era reconhecido como um futebol que fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus. E, aliado a este trabalho que eles fizeram, que surpreenderam o mundo, o futebol-força, eles ganharam a Copa do Mundo até com certa facilidade.</p> <p><b>Esquema de jogo – surpreendidos pelo futebol-força</b></p>
4.3.1.3	Carlos Alberto	<p>Foi um erro... Foi um erro porque não se aproveitava bem o treinamento porque Você trabalhar com 44 pessoas juntas é muito complicado. É melhor você trabalhar com um grupo menor, em que você pode dar, o técnico pode dar atenção, uma atenção maior para cada um do que dar para 44 jogadores.</p> <p><b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Bom, em 66, são duas coisas distintas... e tudo gira em torno de organização. Em 66 nós tínhamos quatro seleções e, até dentro da Copa do Mundo, não conseguimos formar uma. Tanto é que nas três partidas das oitavas de final foram três times diferentes. Quer dizer, isso, dentro da Copa do Mundo. E, antes da Copa do Mundo, nós andamos o país todo, politicamente falando, andamos o país todo pra mostrar uma coisa, pra mostrar outra, pra mostrar o que era ou que não era e não conseguimos formar uma seleção. Pra você ter uma ideia, nós estávamos na Suécia, num amistoso na Suécia, pra no dia seguinte embarcarmos pra Inglaterra. Cortaram o Servílio. Eu, o Servílio e o Pelé jogamos nas quatro seleções durante todo o treinamento e, na véspera ou antevéspera de iniciarmos a Copa do Mundo, eles cortaram o Servílio pra botar o Alcindo, que era o centro avante gaúcho que tinha quebrado o pé, uma fissura no pé num treinamento lá em Niterói, quer dizer, organização zero. Foi aquilo que aconteceu, futebol zero.</p> <p><b>Desorganização – falha na preparação.</b></p> <p><b>Liderança – líder não conseguiu formar um grupo</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Pelo time que nós tínhamos se de uma maneira ou de outra, eles pegassem</p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>insucesso</u>
		<p>dessas quatro seleções e formassem duas, uma titular e uma reserva, novamente são 22 ou 23, sendo três goleiros, nós brigariamos até pelo título. Se íamos ganhar ou não é outro departamento, mas brigariamos ali e não sairíamos como nós saímos nas oitavas de final. Então a organização é tudo. <b>Pressão dos clubes – se definisse logo os 22, não sairíamos nas oitavas.</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>E a única vez que foi desorganizada foi essa aí, que perdemos fazendo o papelão que fizemos lá, quando podíamos fazer um grande papel, porque as outras, tecnicamente falando, não eram. <b>Pressão dos clubes – se definisse logo os 22, não sairíamos nas oitavas.</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>A desorganização era tanta em 66 que eles não perceberam que nós tínhamos cinco ou seis jogadores de 70 em 66. Melhores ou piores, tecnicamente falando, a mesma coisa. E, fisicamente falando, não tem também, éramos mais novos quatro anos, tá certo? <b>Na realidade foram 8 de 70 em 66</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>E outro detalhe, eu levei uma pancada num treinamento que eles fizeram na antevéspera do primeiro jogo. Eles montaram a Seleção e os reservas, mas não sei por que cargas d'água eles juntaram lá uns ingleses e um deles me deu um pontapé que quase me quebrou a perna e eu joguei... [...] Eu joguei o primeiro jogo e os outros dois eu não consegui jogar. Quer dizer, uma desorganização total em todos os aspectos: treinamento, de viagens, de tudo. Desorganizaram. E eu nem sei por que, porque poderia estar organizado como em 62, em 58 e 62, tá certo? Em 66 não teve que eu não sei por que e em 70 teve. E daí pra frente sempre organizado. Por que eu não sei, talvez até a política querendo mostrar que era uma política melhor, ou pior, não sei, nós não entendemos nada. <b>Desorganização – falha na preparação</b></p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <b><u>insucesso</u></b>
4.3.2.3	Gérson	<p>Poderia ser pressão dos clubes para ter um jogador lá dentro da Seleção? Aí fizeram 44, vamos dizer assim.</p> <p>G – Até que poderia ou pressão das Federações, pressão do próprio governo, eu, por exemplo, não sei até hoje o porquê daquilo.</p> <p><b>Pressão dos clubes – convocação de 47(44) jogadores</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Você convoca, pode até convocar quinhentos e cinquenta mil, como hoje estão convocando aí pra treinamento. Tudo bem. Já conheço aquele outro. Bom, to armado. Eu tenho que ter duas. Aí posso ter quatro, cinco, cinquenta. Isso eu tive. Agora não posso mais, porque não vou ter tempo. Então, no mínimo, no mínimo seis meses eu tenho que estar com tudo pronto. To dizendo o mínimo. Mínimo seis meses. To com o time pronto aqui. Duas seleções pra eu escolher. Bom, aquele jogo ali eu posso ir pra frente, porque ele é fraco. Bota uma seleção, sem problema. Bom, pra essa eu preciso me cuidar mais. Bom, tiro dois ou três e boto aqui. Até isso você pode fazer, tendo o grupo.</p> <p>-E o grupo trabalhando junto...</p> <p>G–Trabalhando junto, sem problema nenhum, aí ao bel prazer do treinador, ou o treinador pode dizer, como o Saldanha fez: a minha Seleção é essa. Pronto. Tem os reservas, acabou. Não entra mais ninguém, nem sai mais ninguém, a não ser que esteja machucado. Pronto. Acabou. Aí vem o Zagallo. Mudou o esquema, mas praticamente com aquela base toda. Trocou dois ou três, tá certo? Mas tá ali. É aquilo, entendeu? Agora não pode tirar trinta e botar mais trinta. Não há conjunto que resista a isso. Não há organização que resista a esse troço. Esse é o problema.</p> <p><b>Pressão dos clubes – demora na definição dos 22</b></p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, extraídas do Quadro 2, listei no Quadro 3 as unidades temáticas de análise ou categorias, e respectivas subcategorias relacionadas à Copa de 1966.

Quadro 3 – Listagem das categorias e subcategorias relacionadas ao insucesso na Copa do Mundo de 1966

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Desorganização	Desorganização geral Falha no planejamento Falha na preparação Organização pior que 58 e 62
Liderança	Líder não conseguiu formar um grupo
Esquema de jogo	Falha na previsão de possíveis dificuldades Surpreendidos pelo futebol-força
Pressão dos clubes	Convocação de 47(44) jogadores Demora na definição dos 22 Jogadores envelhecidos Se definisse logo os 22 não sairíamos nas oitavas
Soberba	Havia Garrincha e Pelé A Seleção se exibia Eram bicampeões

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.3 POSSÍVEIS RAZÕES PARA O SUCESSO EM 1970

O Quadro 4, abaixo apresenta os trechos selecionados com respeito a possíveis razões do sucesso na Copa do Mundo de 1970 e está assim organizado: A coluna 1 registra o item desta Dissertação do qual foi retirada a informação; a coluna 2 a fonte dessa informação e, na coluna 3, a informação em si.

Em negrito, na coluna 3, a categoria e/ou subcategoria, nesta fase do estudo, representativa da síntese das possíveis razões do sucesso na Copa de 70, as quais terão sua definição final no item 6.6.

Quadro 4 – Possíveis razões para o sucesso em 1970

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.2.1.1	Milliet (2006, p. 75) (João Saldanha)	em sua primeira entrevista, Saldanha tira um pequeno papel do bolso afirmando que já tinha definido os times titular e reserva. <b>Liderança – 69-líder(2) define o grupo e dá personalidade ao grupo – as feras</b>
4.2.1.1	Milliet (2006, p. 75) (João Saldanha)	Após nomeá-los, completa com a definição que seria a marca da seleção nas Eliminatórias de 1969, afirmando [...] que gostaria de ter em campo 11 craques, 11 feras. <b>Liderança – 69-líder(2) define o grupo e dá personalidade ao grupo – as feras</b>
4.2.1.1	Uol Esporte (2014) (Nelson Rodrigues)	[...] meu caro João Saldanha. Tenho-lhe um afeto de irmão [...]. Ao ter a notícia, berrei: — “É o técnico ideal!” Um amigo meu, bem pensante insuportável, veio-me perguntar: — “Você acha que o João tem as qualidades necessárias?” Respondi: — “Não sei se tem as qualidades. Mas afirmo que tem os defeitos necessários” [...]. <b>Liderança – 69-líder(2)-elogios aos seus defeitos</b>
4.2.1.1	Milliet (2006, p. 16) (Tostão)	Além de ter sido importante para a classificação ao Mundial, Saldanha incendiou a seleção com as “feras do Saldanha” e recuperou a confiança dos torcedores e da imprensa no futebol brasileiro. <b>Liderança – 69-personalidade do grupo</b>
4.2.1.1	O autor deste estudo	Desses jogadores, relacionados nessa primeira convocação em 1969, 15 disputaram a Copa do Mundo de 1970. Desses 15, 11 deles constituíram aquele que a revista Manchete No. 950, de 4 de julho de 1970, classificou como o time invencível: Félix, Carlos Alberto, Brito, Piazza e Everaldo; Clodoaldo, Gérson e Rivellino; Pelé, Tostão e Jairzinho [...] todos os jogadores que atuaram nos Jogos da Copa de 1970 estavam entre os 15. <b>Liderança – 68-69-70-líder muda e o grupo permanece</b>



1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.2.1.1	Milliet (2006, p. 229-233) (João Saldanha)	A conquista de 1970 teve seu início em 1968 em Varsóvia, na Polônia, um dia após a derrota da Seleção Brasileira em Stuttgart para a Seleção da Alemanha por 2x1. Nesse dia, no hall do Hotel Bristol, Aymoré Moreira, o técnico da nossa Seleção, comunicou: “Não é mais possível continuarmos vivendo do passado. Aquilo que era bom em 1958 e 1962 já não serve mais. Vou mudar tudo, de outra forma sucumbiremos. [...] jogando taticamente como estamos jogando, vamos liquidar nosso futebol. [...]”. foi uma autêntica revolução a conferência de imprensa de Aymoré Moreira e os fatos posteriores demonstraram que o treinador, campeão do mundo em 1962, tinha toda razão. <b>Liderança – 68-líder(1) monta o grupo</b>
4.2.1.1	Milliet (2006, p. 229-233) (João Saldanha)	Conclui Saldanha que, ao convocar os 22 titulares e reservas em sua primeira entrevista como treinador da Seleção, quem prestasse atenção verificaria que estavam lá quase todos os convocados de Aymoré Moreira. Dos nomes diferentes, Pelé era um deles, que não havia sido convocado porque o Santos estava excursionando. <b>Liderança – 68-69-70-líder muda e o grupo permanece</b>
4.2.1.2	Informação de vários sites	Com a demissão de Saldanha, a CBD – Confederação Brasileira de Desportos, hoje CBF – Confederação Brasileira de Futebol, convidou [...] Zagallo, bicampeão mundial pela Seleção como jogador em 58 e 62, que iniciara, em 1966, a carreira de treinador no Botafogo. <b>Liderança – 70-líder(3)</b>
4.2.2	Uol Esporte (2014)	A preparação foi muito bem feita. A Comissão Técnica, pela primeira vez, contava com uma equipe completa, com preparadores físicos, médico e massagista. A nova visão no preparo físico, com um minucioso trabalho de aclimação, prática até então inédita, deixou os jogadores em condições de suportar a altitude e o calor mexicano, pois os jogos foram realizados por volta do meio-dia. <b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimação</b>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.2.2	SPORTV em agosto de 2012 (Dr. Kenneth Cooper).	Cláudio Coutinho me procurou e disse que iria enfrentar um grande desafio. Ele, Coutinho, era um dos encarregados de preparar a Seleção Brasileira de Futebol para a Copa do Mundo, a qual seria disputada no México, em locais de grande altitude, na ordem de 2.000m acima do nível do mar e solicitou orientação. Em sua volta ao Brasil essas orientações foram transmitidas aos demais membros da Comissão Técnica, aceitas e aplicadas nos atletas da Seleção. <b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimação</b>
4.2.2	SPORTV em agosto de 2012	OMS – Organização Mundial de Saúde, antes do início da Copa, tinha realizado testes de aptidão física com atletas das seleções que participariam do Mundial, concluindo, ao final, que a seleção melhor preparada em termos de condicionamento físico era a Seleção Brasileira, o que se observou plenamente ao longo da competição. <b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimação</b>
4.2.3	Carlos Alberto, em entrevista ao autor em 07 de novembro de 2013.	Numa pequena parada durante o jogo (com o Uruguai, que vencida por 1x0) Gérson lhe disse que o seu marcador estava sendo implacável, seguindo-o onde quer que fosse e ele não estava conseguindo dar os passes da maneira adequada. Sugeriu então, para resolver essa situação, a troca de posição com Clodoaldo, o qual deveria avançar para o ataque e ele ficaria no meio de campo segurando o seu marcador. Carlos Alberto, o capitão, aprova, e chama Clodoaldo pra lhe dizer para trocar de posição com o Gérson e que era para ele avançar ao ataque. O resultado foi gol de empate de Clodoaldo aos 44min do 1º tempo. <b>Liderança – 70-líderes dentro do campo</b>
4.2.3	FIFA.COM (2014)	O esquema adotado pelos brasileiros tinham aspectos que, além de eficazes, eram igualmente atraentes, desde os precisos e potentes arremates de Rivellino até as arrancadas de Jairzinho, passando pela movimentação de Gérson no meio do campo e pela inspiração inigualável do próprio Pelé. <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.2.3	FIFA.COM (2014)	<p>A final contra a Itália foi a máxima expressão da magia do chamado “Rei do Futebol”, que abriu o marcador com uma forte cabeçada. Em sequência, Gérson, Jairzinho e Carlos Alberto completaram a goleada, com participação decisiva de Pelé nos dois últimos gols.</p> <p><b>Liderança – 70-atuação do membro mais capaz do grupo</b></p>
4.2.3	João Saldanha no jornal <i>O Globo</i> , de 22 de junho de 1970, no dia seguinte à conquista.	<p>Quero dizer que a vitória extraordinária do Brasil foi a vitória do futebol. Do futebol que o Brasil joga, sem copiar ninguém, fazendo da arte de seus jogadores a sua força maior e impondo ao mundo futebolístico o seu padrão, que não precisa seguir esquemas dos outros, pois tem sua personalidade, a sua filosofia e jamais deverá sair dela. Foi uma vitória do futebol.</p> <p><b>Liderança – 69-personalidade do grupo</b></p>
4.2.4	Armando Nogueira	<p>O Saldanha era um apaixonado e eu acho que, em determinado momento, o Saldanha perdeu as condições emocionais de continuar liderando. Se desentendeu primeiro com parte mídia, depois de desentendeu com alguns jogadores, não é? Ele perdeu o pulso. <b>Liderança – 70-Necessidade de mudança do líder</b></p>
4.2.4	Luiz Mendes	<p>Eu considero que a principal razão da saída do Saldanha foi exatamente o perigo que corria a Seleção Brasileira de ele não escalar o Pelé. E o Saldanha, não sei porque, algum motivo ele teria, ele estava contestando muito Pelé. Estava contestando o Pelé. Ele dizia que o Pelé estava vendo menos.</p> <p><b>Liderança – 70-Necessidade de mudança do líder</b></p>
4.2.4	Teixeira Heizer	<p>Disse que os outros três (Sandro Moreyra, Luiz Mendes e alguém chamado Pirica) saíram dali para conversar com o amigo Saldanha e retornaram tristes e decepcionados, dizendo que ele havia confirmado, acrescentando inclusive, que Pelé estava esbarrando em móveis na concentração por não enxergar direito.</p> <p><b>Liderança – 70-Necessidade de mudança do líder</b></p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.2.4	Zagallos	<p>Eu apenas fui um personagem, vamos dizer assim, já que faltavam dois meses para começar a Copa do mundo. Houve um problema com o Saldanha e eu entrei e evidente que, dentro do meu modo de agir e de pensar, fiz algumas modificações.</p> <p><b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b></p>
4.2.4	Armando Nogueira	<p>O Zagallos era um perante a mídia, perante a imprensa, mas com os jogadores ele era outro. Ele era o próprio jogadores. Ele era a projeção dos jogadores.</p> <p>Liderança – 70-líder(3) identificação com o grupo</p>
4.2.4	Jairzinho (1998)	<p>Se jogava no 424. O Zagallos mudou para 433 com variações. Quer dizer, o ponta esquerda era o Edu e ele tirou o Edu e colocou o Rivellino e, na frente, permaneceram os três: Jairzinho, Tostão e Pelé”.</p> <p><b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b></p>
4.2.4	Luiz Mendes (2002)	<p>“O time brasileiro teve uma preparação e depois foi para um lugar lá no México, mais alto que a cidade do México, mais alto que tudo e depois desceu para Guadalajara, que tem uma altitude boa, normal, digamos [...]”.</p> <p>A cidade do México fica a 2.235m de altitude e Guadalajara a 1.567m.</p> <p><b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimação</b></p>
4.2.4	Armando Nogueira (2002)	<p>“Eu confesso a vocês que eu não conseguia encarar o Tostão porque o olho dele, o olho dele, era só uma posta de sangue. Eu fiquei muito mal impressionado. Isso foi na semana da estreia. E eu saí convencido, daquele encontro, que o Tostão não poderia jogar. Anos depois, o Tostão me contaria que, sabendo que a cena do olho dele, injetado de sangue, incomodava todo mundo, ele pediu um encontro com a Comissão Técnica e disse: – olha eu sei que tem muita gente achando que eu não sou capaz de jogar com esse olho assim, então, eu queria deixar os senhores inteiramente à vontade se quiserem me afastar do time (ele já estava treinando como titular), eu vou entender perfeitamente, mas eu quero dizer uma</p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
		<p>coisa... se me escalarem eu vou jogar o que sei porque isso aqui não me prejudicará em nada. E os fatos mostraram que ele estava com a visão perfeita em todos os sentidos”.</p> <p><b>Liderança – 70-confiança em declaração de membro do grupo</b></p>
4.2.4	<p>Carlos Alberto Torres (MENDONÇA, 2014) Respondendo sobre o que diferenciou a Seleção de 1970 de todas as outras seleções brasileiras.</p>	<p>Acho que foi o trabalho diferenciado na preparação física. E não era o forte do jogador brasileiro, nunca tinha sido, até que, na Copa do mundo de 1966 os europeus surpreenderam a todos com a preparação extraordinária. Então nós sabíamos que para conseguir algo na Copa de 1970, para fazer uma grande campanha e chegar na final, nós tínhamos que estar muito bem preparados fisicamente.</p> <p><b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimação</b></p>
4.2.4	<p>Carlos Alberto (MENDONÇA, 2014)</p>	<p>E o jogo da Inglaterra na Copa de 1970 foi a chave, eles eram favoritos para a Copa também, nós sabíamos que aquele jogo contra eles na primeira fase era o nosso jogo. Dali para frente, nosso time era ou igual ou superior aos outros. Tanto que ganhamos aquele jogo de 1 a 0, mas o resto ganhamos com convicção, sem deixar dúvidas.</p> <p><b>Esquema de jogo – 70-grupo tinha conhecimento claro das dificuldades</b></p>
4.3.1.3	<p>Carlos Alberto</p>	<p>É isso aí serviu de lição pra nossa preparação em 1970. Eu lembro que nos preparativos aqui no Brasil, a preocupação da Comissão Técnica que era o Admildo Chirol, o preparador físico, a preocupação dele, que conversava conosco diariamente, era em relação à parte física. Eles fizeram um planejamento excepcional de trabalho, chamando atenção dos jogadores para a necessidade de</p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
		<p>que todos se empenhassem e seguissem as determinações dos preparadores físicos. E isso acontecendo eles garantiam que, na Copa do Mundo, nós iríamos estar numa forma extraordinária. Primeiro para jogar na altitude e segundo para enfrentar a evolução que eles tiveram na Copa de 66 e foi o que aconteceu nos preparamos muito. Muito trabalho... Foram, entre Brasil e México foram três meses de preparação visando muito a parte física porque, tecnicamente, nós tínhamos um grupo muito bom. Chegamos na Copa do Mundo e o time não no ápice, vamos dizer assim, mas de 1 a 10, nove de preparação, tanto que o nosso time teve um jogador, o Brito, pela primeira vez na história do futebol brasileiro, um jogador brasileiro de Seleção, foi considerado o melhor preparo físico, que foi o Brito e, fora isso, a prova de que, quase todos os jogos, nós ganhamos no segundo tempo. Quase todos os jogos. A vitória foi conseguida no segundo tempo, numa fase da partida em que o desgaste já existe. Naquela época seria uma coisa muito normal o time cair de produção no segundo tempo. Mas não foi o caso da Seleção. Eu digo em relação a essa preparação, no que diz respeito à parte física. Então essa aí foi a grande diferença que houve e a lição que nós soubemos tirar proveito dela, de 66 para 70. <b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimatação</b></p>
4.3.1.1	Carlos Alberto	<p>Bom, eu acho isso aí relativo. Quando você tem um bom time, independe se houver Eliminatórias ou não. Então o que acontece é o trabalho antes da competição. Apesar de que hoje o tempo que se tem para preparar o time é menor do que naquela época, mas, de qualquer maneira, se fizer um bom planejamento, dá pra trabalhar bem aí na Seleção.</p> <p><b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimatação</b></p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.3.1.1	Carlos Alberto	<p>No dia a dia quando vocês estavam reunidos na competição ou se preparando, com quem mais você, o grupo que existia, com quem mais que você participava ou discutia?</p> <p>CAT – Não, não. Era um grupo muito unido e nós estávamos... feito uma grande amizade entre todos. Nós nos reuníamos todos os dias. Primeiro, a vantagem que nós não ficávamos em hotel. Hotel o grupo fica muito isolado, cada um vai para o seu quarto e mal se vê. Só se vê na hora do almoço, da janta e, nessa época, nós ficávamos em locais alugados pela CBF, uma casa, entendeu? Um local assim que todos estivessem sempre juntos. Era mais fácil pro relacionamento de todos os jogadores. Então nós estávamos sempre juntos. Era um grupo muito unido, muita amizade, enfim, era diferente de hoje, porque hoje o jogador vai para o seu quarto, fica lá na internet, ouvindo música, então o coletivo fica até em segundo plano. Nessa nossa época já era diferente. Quisesse ou não nós estávamos sempre juntos, mais juntos, mais juntos.</p> <p><b>Liderança – 70-ambiente. Liderança – 70-trabalho em rede</b></p>
4.3.1.1	Carlos Alberto	<p>No final do segundo tempo (41 min) você foi lá fazer o gol e a impressão que a gente teve assistindo era que o Pelé parece que sabia que você estava vindo de ali, porque ele nem olha pro lado e ele pá, deu um toque...</p> <p>CAT – Mas ele sabia que eu chegaria ali, pelo fato, principalmente, de que nós jogávamos juntos no Santos e sempre eu chegava ali. Eu tive outros bons passes do Pelé na minha carreira. <b>Esquema de jogo – 70-jogada ensaiada</b></p>
4.3.2.2	Gérson	<p>Jogadores ou as demais pessoas com as quais ele conversava mais dentro do grupo:</p> <p>G – Félix, Carlos Alberto, Brito, eu, Piazza, Everaldo.</p> <p><b>Liderança – 70-trabalho em rede</b></p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.3.2.3	Gérson	<p>70, uma outra organização. Um outro modelo, que começou essa seleção em 68, [...] em 68 saímos para uma excursão à Europa, que era a base, a espinha dorsal dessa de 70 que, em 69, ele teve um, ficou meio quebrada, porque entrou o Saldanha, que tinha que entrar naquela época, para reorganizar a bagunça que tava. Bagunça entre aspas... de excursão... Aquelas coisas todas... Treinamento de seleção é uma coisa, excursão de seleção é outra, tá certo? Então, como estava tudo tumultuado, inclusive por causa do regime militar, regime de pressão, essas coisas todas, repressão, essas coisas todas. Entrou o Saldanha, que entrou com o esquema dele,</p> <p><b>Liderança – 68-69-70-líder muda e o grupo permanece</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Entrou o Saldanha, que entrou com o esquema dele, que ele não gostava de ponta que jogasse atrás. Gostava de ponta na frente. Então era o Jairzinho de um lado e o Edu do outro. O terceiro homem de meio de campo era feito pelo ponta de lança, na época o Tostão ou o Pelé. Esse era o esquema do João Saldanha. E aí jogamos as Eliminatórias. Fomos bem.</p> <p><b>Esquema de jogo – 69-do líder(2)</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Terminadas as Eliminatórias, confusão de novo e tal e ele saiu. Saiu o Saldanha. Entrou o Zagallo e todo mundo dizia: Ah! Tá em cima da coisa, não tem tempo pra treinar... Entrou o Zagallo. Trocou o sistema. Zagallo já gostava de ponta fechando o meio, como ele jogava...</p> <p><b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>Ele (Zagallo) implantou esse sistema com Paulo Cesar, só que ficaram três pontas: Edu jogando na frente, se necessitasse de um time mais ofensivo; Paulo Cesar fazendo o mesmo trabalho que ele fazia se precisasse; e ele adaptou o Rivellino a essa função, meia função, um pouco na ponta, um pouco no meio e quase sempre na intermediária adversária para chutar de fora da área, que o Rivellino tinha um</p>



1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
		<p>chute forte e tal. E, para compor o meio do campo, junto comigo e com o Clodoaldo. Já o ponta de lança não voltava mais. Ficava lá. Às vezes voltavam os dois e voltava o Jairzinho também pra fechar o meio do campo. Então, o nosso ataque, no esquema de Zagallo, o nosso ataque marcava quase sempre o meio de campo adversário e o nosso meio de campo marcava o ataque adversário, que o ataque adversário ficava muito distante e sem ninguém pra alimentar ele. Aí o que que ele tinha que fazer? Sair de lá da frente e vir pro meio do campo. Ficava mais perto do meio de campo deles e aí o meio de campo nosso marcava o ataque adversário e a nossa defesa ficava tranquila, sem problema nenhum porque não tinha ninguém lá e nem a bola chegava. Isso teoricamente, tá certo? No campo, umas vezes com um pouquinho mais movimentado, saindo mais ou saindo menos, às vezes uma marcação nossa, o adversário conseguia fazer um gol, conseguia chegar perto, mas isso na Copa do Mundo... no contexto geral era o mínimo. Então organizou.</p> <p><b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>O Cláudio Coutinho, por exemplo, ele foi aos Estados Unidos que, na época estava em voga era o teste de Cooper, o Dr. Cooper que fazia esse teste pra astronauta e tal. O Coutinho foi lá e adaptou isso tudo para o futebol e implantou na Seleção Brasileira. Tanto é que quando chegou lá fora, cada seleção foi cada jogador foi destacado de cada seleção pra fazer o teste físico que os médicos exigiam.</p> <p><b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimatação</b></p>
4.3.2.3	Gérson	<p>A Organização mundial de S saúde, foi ela que fez os testes.</p> <p>G – Exatamente. E o Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá. Então organizou.</p> <p><b>Organização – 70-preparo físico e/ou aclimatação</b></p>

1 Itens	2 Fonte	3 Possível razão do <u>sucesso</u>
4.3.2.3	Gérson	Toda vez que organizaram, a Seleção disputou o título. Se ganhar ou não, é outro problema, mas disputou. <b>Organização</b>
4.3.2.3	Gérson	A questão da conversa, você, com quem que você, dentro da Seleção... G – Os que falavam mais. Os que discutiam mais, discutiam entre aspas, né? Com a comissão técnica, com o Zagallo, entre nós, tinha sempre um grupo, que era Félix, eu, Carlos Alberto, Brito, Piazza... Seriam esses aí mais ou menos... G – Que a gente discutia, argumentava e, dentro do campo a mesma coisa. Falava, o outro falava. Agora, até na reunião geral, mas tinham aqueles que sempre falavam mais, se posicionavam melhor. Porque não credibilidade, porque credibilidade todo mundo tinha e todo mundo tinha voz, dentro do grupo, né? Todo mundo discutia e tal. É isso? É. Vamos pro treino. Chegava lá, discutia com o Zagallo o que ele queria o que nós queríamos o que nós pensávamos e botava em prática. E aí, no intervalo, a gente discutia o que tinha acontecido, o que o Zagallo tinha observado de fora e o que nós estávamos sentindo de dentro e juntava uma coisa na outra. Tinha esse diálogo. G – Tinha, tinha. Ele dava liberdade pra gente e, se ele achasse que o que nós estávamos falando era melhor, então faz o que vocês estão dizendo, sem problemas. <b>Liderança – 70-trabalho em rede</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, extraídas do Quadro 4, listei no Quadro 5 as unidades temáticas de análise ou categorias, e respectivas subcategorias relacionadas à Copa de 1970.

Quadro 5 – Listagem das categorias e subcategorias relacionadas ao sucesso na Copa do Mundo de 1970

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Organização	70-organização em geral 70-preparo físico e/ou aclimação
Liderança	68-líder(1) monta o grupo 68-69-70-líder muda e o grupo permanece 69-líder(2) define o grupo e dá personalidade ao grupo – as feras 69-70-personalidade do grupo 69-líder(2) elogios aos seus defeitos 70-necessidade de mudança do líder 70-líder(3) 70-líderes dentro do campo 70-identificação do líder(3) com o grupo 70-atuação do membro mais capaz do grupo – Pelé 70-confiança em declaração de membro do grupo – Tostão 70-ambiente 70-trabalho em rede
Esquema de jogo	69-do líder(2) 70-do líder(3) 70-grupo tinha conhecimento claro das dificuldades 70-jogada ensaiada

Fonte: Elaborado pelo autor.

No período entre 1966 e 1970 foram técnicos da Seleção: Vicente Feola, Aymoré Moreira, Zagallo, João Saldanha e Zagallo.

Conforme mostrado no item 4.2.1.1 deste estudo, a Seleção vitoriosa da Copa no México teve o seu início em 1968 com Aymoré Moreira, modificada um pouco por João Saldanha em 1969 e mantida a sua formação básica por Zagallo em 1970. As modificações nas três Seleções foram poucas e naturais, de acordo com o pensamento de cada um dos treinadores, entendemos que houve certa continuidade da equipe e que poderíamos concluir que um bom número deles *jogaram juntos* durante os anos de 1968, 1969 e 1970. Percebe-se a capacidade

de Aymoré Moreira na formação inicial e a inteligência dos treinadores seguintes, Saldanha e Zagallo, que mantiveram a formação inicial em seus princípios e a adaptaram à formação tática que entenderam ser a mais adequada em suas respectivas convicções. Por questões culturais nossas, que afetam sobremaneira a política do futebol, não tivemos um mesmo técnico nos três anos citados, o que nos pareceria natural, mas, pelo menos, tivemos técnicos inteligentes o suficiente e com a necessária persistência na época certa.

## 6.4 LIGAÇÕES ENTRE OS DOIS GRUPOS CRIATIVOS

### 6.4.1 Oito jogadores presentes nas duas Copas

De todos os protagonistas dos eventos estudados nesta pesquisa, a ligação mais direta e óbvia são os oito jogadores que estiveram presentes nas duas Copas do Mundo (1966 e 1970). São eles: Pelé, Carlos Alberto, Gérson, Tostão, Jairzinho, Brito, Edu e Joel Camargo. O fato de terem participado do insucesso de 1966 e depois poderem ser igualmente protagonistas do sucesso da Copa seguinte, a de 1970, lhes deu uma visão particular, específica e especial, pois suas opiniões não são a interpretação de quem observa e tira as suas conclusões do que teve a oportunidade de observar, mas sim as opiniões de quem esteve lá e viveu cada momento, cada decisão, cada escolha de alternativas durante os acontecimentos. São observações de quem estava não só presente, mas viveu a ansiedade da preparação, da grande pressão das convocações, da desorganização, da falta de liderança, das indefinições e do ambiente do “já ganhou” de 66. E, quatro anos depois, em 1970, uma preparação primorosa, com a pressão normal que está sempre presente nas convocações da Seleção Brasileira, da organização geral bem melhor do que a da Copa anterior, das lideranças dos treinadores, presentes e atuantes, o que não deu margem para indefinições. Sem falar do ambiente sadio de competir em uma Copa do Mundo sem soberba e encarando as demais seleções com o respeito devido a cada uma delas por terem tido a capacidade de se classificar para um evento tão importante.

## 6.4.2 Preparo físico

Outra ligação importante está relacionada ao preparo físico, que foi deficiente em 1966, tanto pelo fato de que o futebol brasileiro era reconhecido como fisicamente mais fraco ou inferior do que os europeus e até por causa da substituição de Paulo Amaral pelo professor de judô Rudolf Hermmany. Isso serviu de lição, da qual foi tirada proveito de 66 para 70.

Carlos Alberto – [...] “em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física excepcional.” [...] “o jogador brasileiro” [...] “era reconhecido como” [...] “fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus” [...] “e isso aí serviu de lição pra nossa preparação em 1970” [...] “a preocupação da Comissão Técnica” [...] “era em relação à parte física”. [...] “eles garantiam que, na Copa do Mundo, nós iríamos estar numa forma extraordinária. Primeiro, para jogar na altitude e segundo para enfrentar a evolução que eles tiveram na Copa de 66 e foi o que aconteceu, nos preparamos muito. Muito trabalho...” [...] “Chegamos na Copa do Mundo e o time não no ápice, vamos dizer assim, mas de 1 a 10, nove de preparação” [...] “Brito, pela primeira vez na história do futebol brasileiro, um jogador brasileiro de Seleção, foi considerado o melhor preparo físico, [...]” “fora isso, a prova de que, quase todos os jogos, nós ganhamos no segundo tempo. Quase todos os jogos, a vitória foi conseguida no segundo tempo, numa fase da partida em que o desgaste já existe”. [...] “Então essa aí foi a grande diferença que houve e a lição que nós soubemos tirar proveito dela, de 66 para 70” (item 4.3.1.3).

O Brasil empatou no primeiro tempo em quatro dos seis jogos, justamente os mais difíceis: o jogo de estreia e os outros três com seleções campeãs do mundo.

	1º tempo	2º tempo	
1 Brasil 4x1 Tchecoslováquia	1x1	4x1	Vitória no 2º tempo
2 Brasil 1x0 Inglaterra	0x0	1x0	Vitória no 2º tempo
3 Brasil 3x2 Romênia	2x1	3x2	—
4 Brasil 4x2 Peru	2x1	4x2	—
5 Brasil 3x1 Uruguai	1x1	3x1	Vitória no 2º tempo
6 Brasil 4x1 Itália	1x1	4x1	Vitória no 2º tempo

Max Gehringer – (Copa de 1966) “Paulo Amaral foi para um cargo mais alto administrativamente, sendo substituído pelo professor de judô Rudolf Hermany” (item 4.1.4).

Gérson – (Copa de 1970) [...] “O Cláudio Coutinho, por exemplo, ele foi aos Estados Unidos que, na época estava em voga era o teste de Cooper, o Dr. Cooper que fazia esse teste pra astronauta e tal. O Coutinho foi lá e adaptou isso tudo para o futebol e implantou na Seleção Brasileira”. [...] “o Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá” (item 4.3.2.3).

## 6.5 A ORGANIZAÇÃO APRENDEU?

O terceiro objetivo específico desta Dissertação é: verificar se as razões levantadas para desempenhos tão diferentes foram disseminadas na organização como aprendizado. Não obstante não termos tido condições e oportunidade de verificar na própria Confederação Brasileira de Futebol – CBF, sucedânea da instituição da época, a Confederação Brasileira de Desportos – CBD, a qual foi a responsável pela organização de todos os esportes no país até 1979, podemos analisar essa questão sob dois enfoques.

### 6.5.1 Primeiro enfoque

Diz respeito ao recorte que fiz neste trabalho, para estudar as Copas do Mundo de 1966 e 1970. De 1966 para 1970, os resultados finais falam por si mesmos e podemos presumir que deve ter havido uma análise dos erros e desencontros de 66, análise essa que deu origem a mudanças em procedimentos e filosofia de trabalho de tal forma que, sendo bem executados, levaram ao sucesso quatro anos depois, em 1970. Em assim sendo, podemos presumir que a resposta à questão desta Seção seja positiva: as razões levantadas foram realmente disseminadas na organização como aprendizado.

Essa constatação vem ao encontro das seguintes palavras de Armando Nogueira, registradas no item 4.1.4: “[...] Aquela história de a gente dizer sempre que a derrota às vezes é mais fecunda do que a vitória, se confirmou em 66”.

E como contestar aquela pesquisa, que está registrada no no final do item 4.2.3, a qual foi realizada em 1996, com 150 cronistas esportivos e historiadores da Europa para escolher os 50 melhores times de futebol, quando então foi escolhido como o melhor time de todos a Seleção Brasileira que disputou a Copa do Mundo de 1970 no México?

### 6.5.2 Segundo enfoque

Diz respeito às Copas de 1970 e 1974. Os procedimentos e filosofia de trabalho adotados os quais levaram ao sucesso em 1970 foram disseminados na organização como aprendizado?

Encontramos o seguinte texto em Simões (2010, p.68) sobre o desempenho da Seleção Brasileira na Copa do Mundo de 1974 na Alemanha:

A Copa da Alemanha deu início ao maior jejum de títulos mundiais da história da Seleção Brasileira. O que mais impressiona é que, em 1974, a comissão técnica repetiu grande parte dos erros cometidos oito anos antes, na preparação para o mundial da Inglaterra, onde o Brasil foi eliminado ainda na primeira fase.

Na Alemanha, o vexame não foi tão grande, mas esteve próximo. Zagallo foi mantido à frente da equipe e seguia contando com uma série de craques. É verdade que Gérson, Pelé e Tostão não defendiam mais a Seleção, mas, mesmo assim, o grupo de jogadores era muito forte. Com uma preocupação defensiva exagerada, o time de Zagallo empatou sem gols as suas duas primeiras partidas, contra a Iugoslávia e Escócia. Na última rodada da primeira fase, a vaga no Grupo 2 só seria conquistada com uma vitória de pelo menos três gols de diferença sobre o Zaire, que já tinha levado 9x0 dos iugoslavos. E foi sofrido, pois o terceiro gol sobre os africanos, marcado por Valdomiro, só saiu aos 34 minutos da etapa final.

A fórmula de disputa tinha mudado, e as semifinais foram disputadas em dois quadrangulares. [...] A Seleção Brasileira chegou à última partida contra a poderosa Holanda de Cruiff precisando da vitória para ser finalista, pois os holandeses tinham vencido seus dois primeiros jogos e somavam um saldo de gols melhor. [...] na etapa final (2º tempo), os holandeses mandaram na partida e fizeram 2 a 0. Nova derrota foi sofrida na decisão do terceiro lugar, diante da Polônia.

O site Nominuto.com também nos fornece informações bastante interessantes para o entendimento sobre o desempenho da Seleção de 1974, ora descrevendo a Holanda, ora entrevistando o técnico Zagallo. Descrevendo: “a Holanda (que tinha o apelido de Laranja Mecânica [...] tanto pelos uniformes quanto pelo esquema do ‘Carrossel’”. O carrossel se constituía em: “dois jogadores recuados, dois avançados e o resto girando em campo, ora atacando, ora defendendo”). Entrevistado, “Zagallo fez aparentemente pouco caso do inimigo – “Quem é a Holanda?”, indagou” (TORQUATO, 2010).

Diz-nos igualmente o jornal O Estado de São Paulo em seu site que “A falta de tradição dos holandeses em Copas fez



Zagallo subestimá-los. ‘Não é o diabo que estão pintando’, foi a opinião do treinador publicada pelo Estadão no dia 18 de junho”. A partida contra a Holanda se realizaria no dia 03 de julho. “Nas entrevistas pós derrota o discurso mudara. ‘Caímos diante da melhor seleção que está disputando esse torneio’, é a frase do ‘Velho Lobo’ que aparece em texto de 04 de julho”.

Encontramos ainda em Roman (2014, p. 52, curiosidade 85) “Zagallo desdenhou da ótima equipe da Holanda, antes do confronto que valeria uma vaga na final da Copa. Depois da derrota brasileira, Zagallo admitiu ter sido surpreendido pela qualidade e constante movimentação da laranja mecânica”.

### **6.5.3 Analisando os dois enfoques**

Observando os dois enfoques, deduzimos, assim, que certamente houve um trabalho meticuloso e bem feito de análise dos erros de 1966 seguido de mudanças de procedimentos e filosofia de trabalho, as quais levaram ao sucesso em 1970. Por outro lado, o sucesso de 1970 não foi absorvido e, apenas prestando atenção nas categorias e subcategorias do Apêndice C, fazemos as seguintes observações: primeira, que a “soberba” do bicampeão, uma das razões da derrota em 66, reaparece nas declarações do treinador em 1974, quando se expressa, ao comentar sobre a seleção holandesa: “Quem é a Holanda?”, o que poderia ser chamado de a “soberba” do tricampeão, ou então, transgredindo, digamos assim, uma das subcategorias importantes para a conquista de 70, ao demonstrar não ter conhecimento claro das dificuldades. Ou seja, não conhecer a equipe adversária nas semifinais, ao dizer “Não é o diabo que estão pintando”, tendo sido “surpreendido pela qualidade e constante movimentação da laranja mecânica”. Concluímos dessa forma que, ao contrário do que houve de positivo de 1966 para 1970, não houve a disseminação de informações relevantes na organização quando da preparação da Seleção de 1970 para 1974. Ou seja, a organização aprendeu com o fracasso, mas não aprendeu com o sucesso, o que nos faz acrescentar 1974 às palavras de Armando Nogueira já citadas anteriormente nesta Seção: “Aquela história de a gente dizer sempre que a derrota às vezes é mais fecunda do que a vitória, se confirmou em 66 e 74”.

### 6.5.4 Copa de 2014

Ainda a respeito de aprendizado da organização e repetição de erros, três detalhes chamaram a minha atenção na Copa deste ano aqui no Brasil: lapsus linguae; não ter conhecimento claro das dificuldades; e líderes em campo

O primeiro, um lapsus linguae, um erro involuntário de conversação, cometido pelo nosso craque maior, Neymar, em entrevista que ele concedeu ainda em campo ao repórter da TV Globo. Respondendo sobre o que achara da partida de estreia da Seleção na Copa 2014. Disse Neymar mais ou menos assim: – nós sabíamos que não ia ser um jogo difícil, digo, não ia ser um jogo fácil... O lapsus linguae, ou ato falho, se caracteriza pelo fato de a gente dizer, sem querer, o que pensa, buscando corrigir logo em seguida. Na minha dedução, o craque apenas deixou escapar o que todos na Seleção realmente pensavam: que seria fácil ganhar a Copa aqui no Brasil, ou seja, a mesma “soberba de 1966”, agora com a roupagem 2014. Talvez no pensamento de que “a Copa é no Brasil”, ou então que “vencemos bem a Copa das Confederações”, assim, era só deixar o tempo passar e ir lá pegar a Taça, seria, quem sabe, a “soberba” do pentacampeão?

O segundo detalhe me parece repetição da transgressão, digamos assim, já ocorrida em 74, de uma das subcategorias importantes para a conquista de 70, ao demonstrar não ter conhecimento claro das dificuldades, ou seja, não conhecer a equipe adversária nas semifinais. Na minha ótica, e Seleção se apresentou mais ofensiva ainda nas semifinais contra a Alemanha, o que não significa desdenhar a outra equipe e sim não reconhecer a sua força e a sua capacidade. Se não foi esse o caso, como explicar os placares tão apertados da Alemanha contra todas as outras seleções, durante toda a Copa, exceção feita na estreia nos 4x0 contra uma seleção desarticulada e desentrosada de Portugal?

Fase de Grupos	Alemanha 4x0 Portugal Alemanha 2x2 Gana Alemanha 1x0 Estados Unidos
Oitavas de Final	Alemanha 2x1 Argélia
Quartas de Final	Alemanha 1x0 França
Semifinal	Alemanha 7x1 Brasil
Final	Alemanha 1x0 Argentina

A seleção de Gana empatou de 2x2; os Estados Unidos perderam de apenas 1x0, ambos na fase de grupos; A Argélia perdeu de 2x1 nas oitavas; a França perdeu de 1x0 nas quartas; o Brasil perdeu de 7x1 nas semifinais e a Argentina perdeu a final por 1x0.

O terceiro detalhe se refere aos líderes em campo e, na memória, ainda está bem nítido para mim algumas cenas do filme que assisti, muitos anos depois, da final com a Suécia em 1958. Ao ver o primeiro gol da partida, gol da Suécia, Didi, um dos líderes em campo daquela Seleção, vai ao fundo do gol, pega a bola e a carrega calmamente para o centro do campo, dirigindo-se aos outros jogadores, falando mais ou menos assim: – calma pessoal, nós vamos ganhar esse jogo. Nós somos melhores ou algo do gênero. Os jogadores escutam o líder, levantam a cabeça, mostram o que sabem fazer e o resultado é aquele que todos já sabem 5x2 para o Brasil. E Didi e os outros líderes como Nilton Santos e Bellini, repetiram a dose em 62 sagrando-se bicampeões. Em 70 tivemos Gérson e Carlos Alberto, em 94 tivemos Dunga. E em 2014? Faltou um Didi, um Nilton Santos, um Bellini que pegasse a bola quando sofremos o primeiro gol e exortasse o time não apenas para a vitória, mas sim para jogar com garra e determinação, para suar a camisa como dizemos aqui no Brasil quando o time se esforça muito no jogo.

Nesse sentido, como diria o mestre e professor Neri, nesse sentido, lembro o pouco conhecido episódio no jogo com a Venezuela, na capital Caracas, pelas Eliminatórias de 1969 para a Copa de 1970, que vou narrar como me ficou na minha lembrança e na leitura de algumas fontes, quando tinha 23 anos. Estava uma chuvinha fina, e o primeiro tempo terminou empatado em 0x0. A surpresa dos jogadores, quando se dirigiram para o vestiário no intervalo, foi encontrá-lo com a porta fechada. E fechada a cadeado. Foram questionar o técnico João Saldanha, pois queriam tomar água e ir ao banheiro. Escutaram dele, de forma indignada, os seus motivos: – Prá que? Vocês não jogaram nada! Não suaram a camisa! Não precisam ir ao vestiário. E assim aconteceu.

Resultado final do jogo: Brasil 5x0 Venezuela. João Saldanha, naquele jogo, foi o nosso Didi.

Resposta – Em resposta à pergunta-título desta Seção, podemos assim concluir que, devido ao trauma da eliminação precoce da Seleção na Copa do Mundo de 1966, a organização aprendeu, tanto que a Seleção venceu a Copa seguinte, de 1970 com sobras, sendo considerada por muitos, senão a melhor, como uma das melhores Seleções de todos os tempos. Percebemos, também, que, no quesito organização geral a organização aprendeu e tem fornecido boas condições físicas e de ambiente para todas as Seleções desde então, mas não aprendeu com os erros aqui relatados como soberba e conhecimento claro das dificuldades. É bem possível que uma coisa leve à outra, pois, quando a soberba se instala, a pergunta recorrente é sempre a mesma: em 1974 – quem é a Holanda? Em 2014 – Quem é a Alemanha? E aí se cai na avaliação incorreta das dificuldades que a Seleção poderá encontrar no decorrer da partida. Poderíamos também enfocar 1982, quem sabe, será que houve a pergunta Quem é a Itália? Pois, nesta Copa na Espanha, a Seleção estaria classificada para as semifinais com um empate, devido ao melhor saldo de gols. Assim, quando estava 0x0 a Seleção Brasileira já estava classificada. Mas Paolo Rossi fez 1x0 aos 5 minutos e Sócrates empatou aos 12 minutos e a Seleção estava novamente classificada. Aos 29 minutos Paolo Rossi faz 2x1 para a Itália e o Brasil só conseguiu o empate aos 23 minutos do segundo tempo. E a Seleção ficou, pela terceira vez na partida, novamente classificada para as semifinais e continuou atacando. Resultado: Paolo Rossi faz o terceiro e derradeiro gol da partida seis minutos depois, aos 29 minutos e a Seleção sai da Copa naquela que ficou conhecida futebolisticamente como a “tragédia de Sarriá”, o nome do estádio em que foi disputada a partida em Barcelona.

Percebemos neste estudo, que as categorias e subcategorias apesar de terem sido levantadas para cada Copa específica aqui estudada, podem perfeitamente ser estendidas para as Seleções das demais Copas, como o fizemos nesta Seção na análise das Seleções de 1974 e 2014. Com a mesma indução, entendo que estas categorias e subcategorias podem igualmente ser estendidas para outros grupos que pretendam ser criativos, conforme farei na Seção a seguir.

## 6.6 POSSÍVEIS PADRÕES, CONCEITOS E/OU INDICATIVOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DE GRUPOS CRIATIVOS A PARTIR DO ESTUDO SOBRE A SELEÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL NAS COPAS DO MUNDO DE 1966 E 1970

O título da Seção corresponde ao objetivo geral deste estudo e todo o trabalho até este ponto foi levado a efeito para conduzir a busca por esses possíveis padrões, conceitos e/ou indicativos que possam vir a orientar o desempenho de grupos criativos. O enfoque dado foi no sentido de efetuar um estudo sobre o desempenho da Seleção Brasileira de Futebol em dois eventos subsequentes, com resultados antagônicos, que pudesse fornecer pistas do porque ter acontecido o fracasso no primeiro evento e, quatro anos depois, ter atingido um grande sucesso. Considerando haver inúmeros registros sobre os dois eventos, a Copa do Mundo de 1966 e a Copa do Mundo de 1970, foram selecionados dados e informações em número suficiente, no nosso entender, para compreender o assunto de maneira geral. A partir desses dados e informações, enveredamos pelo caminho na busca de pistas que pudessem nos levar a possíveis respostas sobre como tudo aconteceu.

Considerando, que em 1966 eu tinha vinte anos de idade e escutei pelo rádio aquelas três partidas da Seleção, torcendo como nunca para que a última delas contra Portugal terminasse o mais breve possível para evitar a goleada;

Considerando que, três anos depois, morando na Rua Uruguai, no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro, acompanhei com vibração a trajetória da Seleção nas Eliminatórias de 69 e, um ano depois, o seu percurso vitorioso na Copa do Mundo de 1970.

Parti para o estudo com algumas ideias pessoais sobre os acontecimentos que seriam pesquisados nesta Dissertação.

E o interesse nesse levantamento não foi somente atender à curiosidade de torcedor, pois o trabalho agora era outro, profundo, cuidadoso, metucioso, objetivo, mergulhado em uma empreitada acadêmica de interesse científico. As minhas ideias e conjecturas como espectador da época, precisavam ser ditas, digamos assim, pela boca de outras pessoas. Mas não poderiam ser quaisquer pessoas, precisavam ser os protagonistas dos eventos, os jornalistas que os cobriram e/ou aqueles que os entrevistaram e/ou aqueles que escreveram livros. Dos livros que

pudemos encontrar, resgatamos, de suas páginas, registros e análises a respeito do assunto, e as notícias, ou seriam aquelas de revistas e jornais da época, ou informações em sites.

A estratégia da busca, ou seja, como foi feita a pesquisa, se encontra descrita na Seção 5.2 e os critérios, em cada passo, aparecem nas respectivas Seções.

Alguns resultados do garimpo das informações que fomos selecionando com a peneira particular desses nossos critérios, foram:

- 1) Que a Seleção de 1970 não havia começado um ano antes, em 1969, como estava no meu imaginário, não. O próprio Saldanha, em registro no item 4.2.1.1, informa que a conquista de 70 teve seu início em 1968 em Varsóvia, na Polônia, com Aymoré Moreira;
- 2) Que a convocação dos 44(47) jogadores era resultado da pressão dos clubes e/ou federações estaduais;
- 3) Que não era o técnico de 66 que decidia a escalação da Seleção;
- 4) Que o jogador Servílio, presente em todos os jogos de preparação para a Copa e em cinco dos sete amistosos realizados às vésperas do Mundial, era muito importante para a Seleção de 1966, pois, junto com Gérson, era um dos alimentadores de Pelé com passes adequados durante os jogos;
- 5) Que a desorganização era muito maior do que imaginávamos no início dos trabalhos, tanto que Servílio foi cortado dez dias antes da estreia na Copa e deixaram Gérson se contundir na antevéspera do primeiro jogo, o que fez com que o jogador pudesse participar de somente um dos três jogos daquela Copa;
- 6) Que o gol de empate na partida com o Uruguai não foi uma circunstância fortuita do jogo, mas sim uma jogada que foi urdida por Gérson e Carlos Alberto, dois importantes líderes dentro de campo;
- 7) Que o quarto gol da vitória sobre a Itália na partida final da Copa também não foi outra circunstância do jogo, não. Foi uma jogada ensaiada que só aconteceu porque Carlos Alberto Torres estava em ótima forma física e fez tranquilamente um “teste de Cooper” ao apagar das luzes do jogo, aos 41 minutos do segundo tempo;

- 8) Igualmente importante aquela revelação sobre a atuação particular de Pelé, que solicitou a ajuda de todos para a conquista da Copa que seria a sua última e que se todos se esforçassem, se unissem, poderiam chegar ao título.

### **6.6.1 “Achados” da Investigação (Findings)**

Adotamos como metodologia, fazer os levantamentos necessários, relacionados ao mundo naquela época, especialmente no país onde se realizaria a Copa, os jogadores, as comissões técnicas, os preparativos, o desempenho e as opiniões de cada Copa, restando ao final o conteúdo das entrevistas que pudéssemos realizar. Conseguimos realizar duas entrevistas, com Carlos Alberto Torres, o capitão do Tri e Gérson de Oliveira Nunes, o cérebro do time, de acordo com a opinião de Carlos Alberto e Tostão. De posse dos dados que pudemos levantar, fizemos a compilação e a arrumação adequada, de forma a permitir, a qualquer leitor: conhecer o ambiente quando da realização de cada evento, os protagonistas, alguns detalhes dos jogos, opiniões abalizadas, entrevistas específicas com os protagonistas das duas Copas e o raciocínio que seguimos até chegar neste item, quando então iremos discorrer sobre os resultados finais da pesquisa.

O primeiro conceito ou indicativo observado quando se faz a comparação das duas Seleções é o de “Organização geral”. Com organização no sentido de planejamento e preparo, com hierarquia e funções bem definidas, com as pessoas se relacionando com o objetivo de um bom funcionamento da estrutura organizacional como um todo, no caso o bom funcionamento da organização esportiva CBF. Que facilite a colaboração e a coordenação do trabalho entre os diversos envolvidos e melhore a eficiência das unidades organizacionais. Acrescentamos o termo geral para enfatizar que o que se diz da organização não se relaciona à maior parte ou a alguns setores apenas, é comum, sim, à totalidade do grupo, que abrange todas as pessoas de todos os setores da instituição. O termo geral, enfim, tem o sentido de união, o que deveria ser comum e habitual. Em 1966 constatamos que

houve desorganização geral e em 1970, ao contrário, uma organização como deve ser.

O segundo conceito que emerge nesta pesquisa é o de “Liderança”, cujo conceito adotado, neste estudo, é aquele de Ferreira (2010): a “capacidade de influenciar outras pessoas ou grupos de modo que eles se envolvam e realizem ações comuns, do interesse do líder, sem necessitar, para isso, da autoridade conferida pela hierarquia funcional”. O conceito se aplica tanto ao técnico, o líder condutor do grupo, como àqueles jogadores que, naturalmente, pela sua capacidade profissional, pela admiração pelo seu comportamento e pelo carisma que possuem, entre outras qualidades, sua ascendência é aceita pelo grupo pela denominação que lhe demos na pesquisa: os líderes dentro do campo. Na Copa de 1966, devido à desorganização geral, o técnico, o líder, não conseguiu sequer montar uma equipe, uma Seleção, e, talvez por isso mesmo não tenha havido possibilidade da emergência de líderes dentro do campo. Ao passo que, em 1970, apesar da mudança repentina e talvez traumática de técnicos-líderes, estes souberam, cada um à sua maneira, conduzir o grupo a atingir patamares inesperadamente altos que repercutiram favoravelmente no público em geral, tanto nas Eliminatórias de 1969, como na conquista da própria Copa do Mundo de 1970. A forma carinhosa e respeitosa com que até hoje, transcorridos 44 anos da Copa, jogadores, jornalistas e o público em geral ainda chamem Carlos Alberto Torres de “Capita”, talvez seja a forma mais contundente de constatação de que aquela Seleção tinha um líder de fato dentro de campo.

Denominei o terceiro conceito de “Esquema de jogo”, com o qual quero significar a maneira como o grupo se organiza para funcionar.

O quarto indicativo foi denominado no trabalho como “Pressão dos clubes”, mas que, ao final no Quadro 6 – “Achados” da Investigação, aparece apenas como “Pressão”. Com esse conceito, buscamos chamar a atenção para que todos na equipe fiquem atentos com as pressões que já tenham se manifestado e também para analisar as possíveis pressões que poderão vir a ocorrer. A existência de uma equipe se deve para que ela realize ou faça algo, com interesses diversos de pessoas e/ou instituições externas ao grupo, com prazos e expectativa por resultados. Todos devem se preparar para



superar as dificuldades oriundas da própria execução das tarefas, pois as dificuldades são naturais e estarão sempre presentes em todas as atividades. Identificar as dificuldades, alertar e preparar o grupo para a superação delas é uma tarefa afeita aos líderes, quer seja o técnico quer sejam os líderes dentro de campo.

O quinto conceito, a “Soberba”, é o popular “já ganhou”, “vai ser fácil”, “não tem para ninguém”. Em muitos casos, quando a mesma equipe realiza bem uma tarefa, começa a sensação de que dali para frente tudo vai ser mais fácil e que o sucesso está garantido pela permanência no grupo da maioria dos seus integrantes, ou então quando alguns integrantes se destacam e acreditam que o sucesso do grupo foi devido a eles, sem perceberem que a sua parte só foi possível ser feita, e muito facilitada, pelas tarefas bem feitas que os outros realizaram. Quando esses anônimos saem do grupo por alguma razão, permanecendo os que se destacaram, e a equipe não mais deslancha, ou então quando aquele que se destacou sai voluntariamente do grupo pensando em repetir o sucesso em outra equipe devido à sua performance, mas sem perceber que ela se deveu ou dependeu do trabalho bem feito de outro ou de outros. E todos ficam sem perceber o porque do insucesso.

O sexto conceito denominamos de “Estimulação do potencial criativo das equipes”, quando na Seção 3.1, registramos a observação de Di Nizo (2009, p.15) “[...] de que maneira e em que medida é possível estimular a criação de melhores estratégias para o desenvolvimento do potencial criativo das equipes”. Nas 17 páginas finais da obra, a autora sugere algumas técnicas para o trabalho coletivo, tais como “Os Seis Chapéus” de Edward de Bono e o “*Brainstorming*” de Alex Osborn. Além dessas, existem inúmeras outras técnicas para estimular a criatividade, tais como a regra Heurística, a Discussão 66, *Scamper* e Sinética. Nenhuma técnica é melhor que a outra e várias delas estão presentes em diversas obras como, por exemplo, “Ideias: 100 técnicas de criatividade”, de Aznar (2011). O autor é presidente honorário do Créa França, uma associação francesa para o desenvolvimento da criatividade e presidente do *Créa University*, uma associação em colaboração com a Universidade Paris Descartes.

O sétimo conceito, “Tamanho da equipe”. Dos trabalhos que aparecem no Quadro 8 – Artigos mais citados, do item A.2.2 a, do Apêndice A, destaca-se aquele de autoria de Guimerà et al. (2005) com 180 citações, ou seja, 51,28% do total de todas as 351 citações. Esse artigo, “*Team Assembly Mechanisms determine collaboration network structure and Team Performance*”, de Guimerà et al. (2005), tem como objetivo mostrar que “equipes bem sucedidas expandem para um tamanho grande o suficiente para permitir especialização e divisão efetiva do trabalho entre os integrantes, mas pequenas o suficiente para evitar custos esmagadores” (GUIMERÀ, 2005, p. 697). Na análise efetuada foram levantados dados tanto da área artística como de disciplinas científicas, tomando como referência, respectivamente, (i) a *Broadway Musical Industry* (BMI) e (ii) psicologia social; economia, ecologia e astronomia. Os dados apresentados são grandiosos: o período da BMI foi de 1877-1990, com levantamentos de 2.258 produções, não sendo consideradas as reprises. Para as disciplinas científicas, o período foi de 1955-2004 com análises, respectivamente, de 16.526, 14.870, 26.888 e 30.552 trabalhos. As produções foram shows musicais apresentados pelo menos uma vez na *Broadway* e o time analisado foram todos os integrantes, como coreógrafos, diretores, responsáveis por libretos (escrita e parte lírica), exceto atores. Com relação às disciplinas científicas, foram consideradas publicações em *Journals* reconhecidos, em número de sete para psicologia social; nove para economia; dez para ecologia e seis para astronomia. Tendo sido investigado, tanto empiricamente como teoricamente, os mecanismos por meio dos quais as equipes criativas eram montadas. Dos resultados que os autores apresentam no artigo, cabe destacar, entre eles, um dos diversos gráficos da sua Figura 1. Esse gráfico mostra a evolução do número de integrantes da equipe da *Broadway*, partindo de um total de dois em 1880 e chegando a sete na década de 1920, mantendo-se este número mesmo no *crack* da bolsa em 1929 e durante toda a Segunda Guerra, perdurando esta composição ideal de sete integrantes até 1990. O estudo apresenta uma proposta de modelo, o qual é praticamente validado pela grande quantidade de dados, estando aí talvez a explicação do elevado número de citações (51,28% do total de todas as 351 citações).

O oitavo conceito “Momento supremo”, foi desenvolvido na Seção 3.3 e poderíamos assim defini-lo: O destino de séculos é, frequentemente, decidido no espaço de um único momento, e um homem pode influir assim no porvir de milhões de pessoas. Raras vezes o fio do destino é agarrado um instante por mão indiferente, e esse homem acaba se sentindo mais atemorizado do que feliz. Uma tempestade de responsabilidade o lança ao grande espetáculo do mundo e a mão deixa escapar o fio. São muito poucos os que sentem a importância desse acaso e o aproveitam para subir às culminâncias. O homem lembra-se das suas outras virtudes, mas as suas outras virtudes, armas magníficas durante os dias vulgares e pacíficos, se derretem todas impotentes nas brasas do grande instante fatal (ZWEIG, 1956).

O nono conceito “Emoção”, vem dos estudos iniciais no EGC, em 2011, quando cursamos a disciplina “Introdução às Ciências da Cognição” e, no artigo final, desenvolvido com a colega e amiga Kíria Meurer Matos. Nesse artigo, estudando emoção, pensamento divergente e criatividade, concluímos que a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade, definição essa que permeia a maioria dos aspectos aqui estudados.

Em seguida apresentamos os “Achados” da Investigação. São 18 possíveis conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos, para os quais fazemos as seguintes observações: Os cinco primeiros emergiram das categorias e subcategorias extraídas de todo o material levantado, conforme Seções 6.2 e 6.3 e seus significados estão detalhados nesta Seção 6.6. Os demais são aqueles conceitos e/ou indicativos que outros pesquisadores identificaram nas obras a que tivemos acesso, onde destacamos, com ênfase, a contribuição de Domenico de Masi, o qual, com seu livro *A Emoção e a Regra*, (DE MASI, 2007) nos estimulou percorrer todo esse caminho até chegarmos a estes “Achados”.

Quadro 6 – “Achados” da Investigação (Findings): Possíveis conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos em organizações

Conceito	Significado / Fonte
1) Organização geral	Organização no sentido de planejamento e preparo, com hierarquia e funções bem definidas, com as pessoas se relacionando com o objetivo de um bom funcionamento da estrutura organizacional como um todo. Que facilite a colaboração e a coordenação do trabalho entre os diversos envolvidos e melhore a eficiência das unidades organizacionais. Foi acrescido o termo geral para enfatizar que o que se diz da organização não se relaciona à maior parte ou a alguns setores apenas, é comum, sim, à totalidade do grupo, que abrange todas as pessoas de todos os setores da instituição. O termo geral, enfim, tem o sentido de união. Seção 6.6 da Dissertação
2) Liderança	Capacidade de influenciar outras pessoas ou grupos de modo que eles se envolvam e realizem ações comuns, do interesse do líder, sem necessitar, para isso, da autoridade conferida pela hierarquia funcional. O conceito se aplica tanto ao técnico, o líder condutor do grupo, como àqueles jogadores que, naturalmente, pela sua capacidade profissional, pela admiração pelo seu comportamento e pelo carisma que possuem, entre outras qualidades, sua ascendência é aceita pelo grupo pela denominação que lhe demos na pesquisa: os líderes dentro do campo. Seção 6.6 da Dissertação
3) Esquema de jogo	A maneira como o grupo se organiza para funcionar. Seção 6.6 da Dissertação

Conceito	Significado / Fonte
4) Pressão	<p>Buscamos chamar a atenção para que todos na equipe fiquem atentos com as pressões que já tenham se manifestado e também para analisar as possíveis pressões que poderão vir a ocorrer. A existência de uma equipe se deve para que ela realize ou faça algo, com interesses diversos de pessoas e/ou instituições externas ao grupo, com prazos e expectativa por resultados. Todos devem se preparar para superar as pressões oriundas da própria execução das tarefas, pois essas pressões são naturais e estarão sempre presentes em todas as atividades. Identificar dificuldades, alertar e preparar o grupo para a superação delas é uma tarefa afeita aos líderes, quer seja o técnico quer sejam os líderes dentro de campo. Quer seja o coordenador geral, os coordenadores setoriais, qualquer membro do grupo que venha a perceber a pressão. A todos, enfim, cabe alertar o grupo para qualquer fato ou situação que entendam poder dificultar o cumprimento das tarefas necessárias para que o objetivo seja atingido.</p> <p>Seção 6.6 da Dissertação</p>
5) Soberba	<p>É o popular “já ganhou”, “vai ser fácil”, “não tem para ninguém”. Em muitos casos, quando a mesma equipe realiza bem uma tarefa, começa a sensação de que dali para frente tudo vai ser mais fácil e que o sucesso está garantido pela permanência no grupo da maioria dos seus integrantes, ou então quando alguns integrantes se destacam e acreditam que o sucesso do grupo foi devido a eles, sem perceberem que a sua parte só foi possível ser feita, e muito facilitada, pelas tarefas bem feitas que outros realizaram. Quando esses anônimos saem do grupo por alguma razão e a equipe não mais deslancha, todos ficam sem saber o porquê do insucesso.</p> <p>Seção 6.6 da Dissertação</p>

Conceito	Significado / Fonte
6) Estimulação do potencial criativo das equipes	<p>De que maneira e em que medida é possível estimular a criação de melhores estratégias para o desenvolvimento do potencial criativo das equipes. Existem à disposição, várias técnicas para o trabalho coletivo, tais como os Seis Chapéus, de Edward de Bono, o <i>Brainstorming</i>, de Alex Osborn, a Regra Heurística, a Discussão 66, <i>Scamper</i> e Sinética. Nenhuma técnica é melhor do que a outra e a sua aplicação vai depender dos objetivos perseguidos, podendo ser utilizada mais de uma técnica com o mesmo grupo.</p> <p>Seção 3.1 da Dissertação: Di Nizzo (2009) e Aznar (2011).</p>
7) Tamanho da equipe	<p>Equipes bem sucedidas expandem para um tamanho grande o suficiente para permitir especialização e divisão efetiva do trabalho entre os integrantes, mas pequenas o suficiente para evitar custos esmagadores.</p> <p>Guimerà et al. (2005) estudando o número de integrantes dos shows musicais da Broadway, em 2.258 produções, como coreógrafos, diretores, responsáveis por libretos (escrita e parte lírica), <u>exceto atores</u>, verificaram que: em 1880 a equipe era de apenas dois integrantes, os quais chegaram a sete na década de 1920, mantendo-se este número mesmo no <i>crack</i> da bolsa em 1929 e durante toda a Segunda Guerra, perdurando esta composição ideal de sete integrantes até 1990. Cada equipe tem suas peculiaridades e o seu tamanho ideal, que nunca é muito pequeno e nem excessivamente grande.</p> <p>Item A.2.2 a, do Apêndice A da Dissertação: Guimerà et al. (2005).</p>
8) Momento supremo	<p>O destino de séculos é, frequentemente, decidido no espaço de um único momento, e um homem pode influir assim no porvir de milhões de pessoas.</p> <p>Raras vezes o fio do destino é agarrado um instante por mão indiferente, e esse homem acaba se sentindo mais atemorizado do que feliz. Uma tempestade de responsabilidade o lança ao grande espetáculo do mundo e a mão deixa escapar o fio. São muito poucos os que sentem a importância desse acaso e o aproveitam para</p>

Conceito	Significado / Fonte
	<p>subir às culminâncias.</p> <p>Lembra das suas outras virtudes, mas as suas outras virtudes, armas magníficas durante os dias vulgares e pacíficos, se derretem todas impotentes nas brasas do grande instante fatal. Seção 3.3 da Dissertação: Zweig (1956).</p>
9) Emoção	<p>Emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade. O clima incandescente de De Masi, que é o “Master mind” de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos. Seção 2.3 da Dissertação: Matos; Souto-Maior; Fialho (2011).</p>
10) Convivência pacífica	<p>Frequente convivência pacífica, na mesma equipe, de personalidades maníaco-depressivos com personalidades dotadas de grande equilíbrio. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
11) Ambiente físico	<p>A procura obstinada de um ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
12) Flexibilidade dos horários	<p>Flexibilidade dos horários, mas também a capacidade de sincronismo e de pontualidade. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
13) Interdisciplinaridade	<p>Interdisciplinaridade e a forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
14) Objetivo comum	<p>A habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
15) Intercâmbio entre desempenhos e funções	<p>A capacidade de captar tempestivamente as ocasiões, de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa, de encontrar os recursos, de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo de modo a facilitar o intercâmbio entre desempenhos e funções. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>

Conceito	Significado / Fonte
16) Líder-fundador	<p>Proeminência do líder-fundador, capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo; excepcionalmente eficaz na criação de um <i>set</i> psicossocial, um clima, um fervor fora do comum; fortemente orientado, com tensões equivalentes, seja para com a tarefa, seja para com o grupo, seja para consigo próprio; carismático e competente acima de qualquer expectativa; inconscientemente inclinado a comportar-se quase como se desejasse que a organização por ele criada morresse com ele; atento em alimentar a memória e a história do grupo com notas biográficas, cartas, fotografias, documentação meticulosa; capaz de transformar os conflitos em estímulos para a idealização e a solidariedade.</p> <p>O grupo quase sempre aceita a liderança com respeito e até com veneração, honrando os imperativos éticos do universalismo, do interclassismo, do antiburocratismo, do antiacademicismo, do internacionalismo e os imperativos práticos da parcimônia, do amor pelo belo e pela modernidade tecnológica Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>
17) Mistura equilibrada	<p>Não é obrigar pessoas concretas a serem mais imaginativas, ou as pessoas imaginativas a serem mais concretas, mas sim, formar misturas equilibradas de pessoas imaginativas e de pessoas concretas, cada uma delas coerente consigo mesma e fiel à própria vocação natural. [...] não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado, é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração; reforçar esse clima, dando-lhe a certeza de uma missão compartilhada, torná-lo incandescente graças a uma liderança carismática, capaz de derrubar as barreiras que bloqueiam a criatividade da equipe. Item 2.3.2 da Dissertação: De Masi (2007, p.20).</p>



Conceito	Significado / Fonte
18a) Master mind	<p>Aliança amistosa, num espírito de harmonia, entre duas ou mais mentes. De toda aliança mental, seja ou não num espírito de harmonia, nasce uma outra mente, que afeta todos os participantes da aliança em questão [...] mas acontece também que nem sempre dessa união resulta a criação de um "Master mind". O "Master mind" ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos surge uma nova substância pela lei das afinidades. O "Master mind" permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo.</p> <p>Item 2.3.2 da Dissertação: Hill (2005).</p>
18b) Master mind	<p>Aqui na nossa empresa temos um "Master mind" formado com mais de vinte homens, que constitui o meu pessoal, isto é, diretores, gerentes, contadores, químicos e outras pessoas especializadas. Pessoa alguma dentre as que compõem o grupo possui, em particular, esta mente a que acabo de me referir, mas a soma desses espíritos, coordenadas num espírito de harmoniosa cooperação, constitui a força que realizou a minha fortuna.</p> <p>Nesse grupo não há duas mentes iguais, mas cada componente desempenha a sua parte, e melhor do que ninguém, no mundo.</p> <p>Andrew Carnegie foi o Bill Gates da era do aço, no início do século XX.</p> <p>Item 2.3.2 da Dissertação: Andrew Carnegie in Hill (2005, p.98).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com vistas à aplicação desses “Achados” da investigação em grupos que pretendam ser criativos nas organizações em geral e não apenas no futebol, destacamos que uma das características desta pesquisa, é ser uma pesquisa de lógica indutiva. E, como lógica indutiva, parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados (caput da Seção 5). Nessa condição, foram efetuadas análises na Seção 6.5, a partir do conhecimento aqui adquirido, tanto para a Copa de 1974, seguinte à de 70, como para a Copa recém terminada de 2014, mostrando de que forma a estrutura lógica de análise poderia ser seguida para aplicação em outros grupos existentes ou que vierem a ser constituídos nas organizações em geral.

Para exemplificar, farei a seguir uma breve abordagem para alguns dos conceitos e/ou indicativos apresentados no Quadro 6 desta Seção, especificamente os cinco primeiros, que são aqueles oriundos diretamente desta pesquisa.

“Organização geral”, que se aplica à influência da organização como um todo na viabilização à colaboração efetiva para que o grupo possa desenvolver suas atividades. Se algum aspecto dentro da empresa vier a falhar, a equipe deverá encarar como “pressão” ou dificuldade natural que existe em qualquer atividade. Nesse aspecto, o grupo precisa observar e ter conhecimento claro das dificuldades, as quais, em sua maioria, podem perfeitamente ser previstas e elaborados planos que orientem os integrantes do grupo sobre como proceder quando a ocasião se apresentar.

“Liderança”, conforme descrito no Quadro 6, se aplica tanto ao líder condutor do grupo como, em grupos maiores, aos líderes das subdivisões de trabalho, os líderes setoriais, que designamos no caso específico do futebol como líderes dentro do campo.

“Esquema de jogo” nada mais é do que a maneira, a forma como o grupo se organiza para funcionar.

“Pressão”. Ela pode aparecer já na formação do grupo e se aplicam as observações efetuadas na abordagem do quesito anterior “Organização geral”

“Soberba”. Há diversas maneiras dela se manifestar, algumas das quais mostramos no próprio Quadro 6.

Utilizando o grupo que De Masi chamou de “os europeus fora da Europa”, ou seja, “O Projeto Manhattan em Los Álamos”

(DE MASI, 2007, p.359-385), poderíamos fazer os seguintes comentários em sequência, tratando dos mesmos cinco conceitos e/ou indicativos ou características abordadas.

Não entramos nos aspectos morais advindos do produto final da equipe de Los Álamos que, afinal foram reunidos para construir uma bomba atômica a ser lançada no território de outro país, que acabaria provocando a morte de milhares de pessoas. Nos ateremos somente na análise do funcionamento desse grupo criativo específico, que obteve sucesso naquilo a que se propôs.

Em relação à “Organização geral”, a complexidade técnico-operativa para construir a bomba atômica e os prazos exíguos, pois era um período de guerra, conduziram a uma determinada estrutura organizacional por projetos, sendo a direção científica confiada a Julius Robert Oppenheimer (1904-1967), que era o líder do laboratório. Foram criadas seis divisões, cada uma delas especializada e responsável pela realização de uma parte precisa para que se chegasse ao produto final. Na configuração de Los Álamos, acima de Oppenheimer estava o General Groves, justamente para salvaguardar a finalização dos trabalhos e, para isso, assegurar que todas as necessidades do grupo pudessem ser atendidas, ou seja para que o quesito aqui denominado de “Organização geral” fosse cumprido.

No quesito “Liderança”, percebemos a habilidade de Oppenheimer, bem como de cada um dos cientistas responsáveis por cada divisão, que englobava cada uma, em média, 12 integrantes. E podemos pensar nas dificuldades em administrar os egos de tanta gente com tanta capacidade. Um fato interessante a registrar é que um grupo teve dois Chefes, o do italiano Bruno Rossi e do suíço Hans Staub. “ambos tinham um tal respeito e simpatia um pelo outro que nenhum queria ser o chefe do outro; concordou-se então que os dois seriam chefes do grupo juntos”, conforme De Masi (2007, p.377). Ainda em relação à atuação de Oppenheimer, assim se pronunciou Glenn Seaborg em 15 de fevereiro de 1968:

Deve-se a grandeza de Los Álamos a Robert Oppenheimer [...] Como jovem químico em Berkeley, em 1930, passei muitas horas com Oppie, discutindo problemas científicos que eu então julgava importantes. Seja o que for

que pensasse das minhas perguntas, sempre me acolheu e as respondeu com grande paciência e compreensão; tenho certeza de que as mesmas qualidades evidenciadas em Berkeley constituíram o motivo do sucesso em Los Álamos. (DE MASI, 2007, p. 380).

O aspecto “Esquema de jogo”, a maneira como o grupo se organiza para funcionar, mostra a necessidade de se estabelecer um esquema que seja entendido e aceito por todos.

Quanto à pressão ela existia desde antes da criação da equipe. E todos a enfrentaram adequadamente, mesmo sabendo que, por estarem em guerra, no campo oposto deveriam estar outros cientistas, seus concorrentes, com objetivos semelhantes.

No quesito “Soberba”, talvez não tenha ocorrido, porque o poder, “dentro da comunidade científica foi atribuído não hierarquicamente, mas por competência profissional e pessoal” (DE MASI, 2007, p. 385).

### **6.6.2 Varrendo o “Banco de Conhecimentos”**

A redação das seções, com assuntos separados e metodicamente organizados com a seleção do material pertinente, permitiu que a análise dos resultados pudesse ser feita de forma adequada e facilitada, visto que os argumentos estavam todos lá, espalhados em seus meandros.

A busca, então, foi chegando ao fim de forma natural...

Registramos a pouca produção acadêmica existente, já esperada, e partimos para extrair, do material coletado, as possíveis razões tanto para o insucesso na Copa de 1966, como para o sucesso na Copa de 1970. Em consequência do trabalho realizado com os dados assim obtidos, construímos os Quadros 3 e 5, repetidos no Apêndice C, onde constam as categorias e subcategorias a que chegamos. As ligações existentes entre os dois grupos criativos e a procura pela resposta sobre se a organização, que é responsável pela Seleção Brasileira de Futebol, aprendeu, foram instigantes e nos auxiliaram a compreender melhor o assunto. Entendemos, é claro, que outros pesquisadores, com esses mesmos dados, poderiam chegar a outros resultados. Mas não é assim que Academia funciona?

Esperamos realmente que outros estudos possam ser feitos para lançar luz nova aos dados a que chegamos, os quais foram registrados no Quadro 6 como os “Achados” da investigação.

Fizemos alguns comentários sobre esses “achados” e redigimos as considerações finais, dando por encerrada a busca a que nos tínhamos proposto.

Mas a emoção brota com a satisfação de ter chegado ao final de um trabalho tão rico e tão emocionante ao rever e descobrir aspectos novos sobre o assunto da pesquisa. E, no íntimo, nos perguntávamos: o trabalho está claro? A apresentação dos resultados estaria adequada ou haveria outro jeito? Que informações seriam interessantes ou mesmo necessárias para compor uma síntese final desta pesquisa?

E constatamos a justeza de várias citações “teóricas” registradas na Seção 2 Criatividade:

Para Sherer (Seção 2.1) a emoção é considerada como uma função de avaliação contínua dos estímulos internos e externos em função da importância que eles se revestem para o organismo e da reação que eles provocam necessariamente; De Masi informa que as habilidades intelectuais e a preparação rigorosa dos indivíduos são exaltadas por um forte envolvimento emotivo e Fialho (Seção 2.2) fala de incubação, durante a qual um trabalho de pensamento inconsciente estaria em obra. Mesmo quando pensamos em outra coisa, nossa mente não para de varrer o Banco de Conhecimentos que possuímos, em busca de uma solução.

Como resultado dessas emoções, da ‘avaliação contínua’, da “exaltação” e da “incubação”, surgiu a ideia de fazer uma analogia entre a construção de uma Dissertação, que estuda/pesquisa determinado assunto, com a convocação e montagem de uma Seleção, que existe para representar o Brasil em competições internacionais como a Copa do Mundo.

Imediatamente imaginamos uma folha A-4, na posição “paisagem”, onde à esquerda estariam duas colunas-síntese da Dissertação (a estrutura e a descrição) e à direita outras duas colunas relacionadas à montagem da Seleção vitoriosa que disputou as Eliminatórias em 1969, sendo uma delas a mesma estrutura da Dissertação, para organizar a sequência, e a outra a descrição de cada etapa. O objetivo, então, surgiu bem claro para mim: tudo isso para que eu pudesse ver de fato e não apenas vislumbrar, a comparação entre os “achados” da

Dissertação com os “achados” do estudo sobre a Seleção Brasileira.

Em sequência, percebi a necessidade de montar a comparação também para a Seleção de 1970 e, por que não um quadro final igualmente com quatro colunas, sendo à esquerda a estrutura da Dissertação, duas colunas com os dados dos dois quadros anteriores, relativos às Seleções de 1969 e 1970 e, mais à direita uma coluna possível, quem sabe, para Grupos Criativos em Organizações.

Construí então os seguintes quadros:

- Quadro 18 – Estrutura da Dissertação;
- Quadro 19 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção nas Eliminatórias de 1969, Técnico João Saldanha;
- Quadro 20 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção na Copa de 1970, Técnico Zagallo;
- Quadro 21 – Comparativo entre Dissertação, Seleção em 1969, Seleção em 1970 e Grupos Criativos em Organizações;
- Quadro 22 – Extrato da linha denominada “como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato” e da coluna “grupos criativos em organizações” do Quadro 21.

### **6.6.3 A busca por uma síntese**

Elaborados os Quadros, imprimir três deles para me orientar na busca por uma possível síntese, quem sabe, uma síntese final dos trabalhos. Esses Quadros foram:

- Quadro 6 – “Achados” da investigação, por motivos óbvios, porque nele constam o que encontrei como resultado dos estudos realizados;
- Quadro 18 – Estrutura da Dissertação, pois montar um grupo de trabalho na estrutura de uma organização dentro do mundo real tem características semelhantes às da “montagem” de uma pesquisa, como é o caso da presente Dissertação, no ambiente acadêmico;

- Quadro 22 – Extrato do Quadro 21, pois no texto existente no cruzamento da linha denominada “*como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato*” com a coluna “*grupos criativos em organizações*”, estão sintetizados os conceitos que buscávamos, resultantes da análise efetuada através dos Quadros 19, 20 e 21;

Em seguida, montei o Quadro 23, abaixo, denominado “*Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar*”, onde estão destacados, em negrito e sublinhados em pontilhado, os **termos** e conceitos relevantes, cujas indicações aparecem não só nos Quadros citados, 6, 18 e 22, como refletem um resumo de tudo o que foi tratado e desenvolvido ao longo de toda a pesquisa efetuada.

O objetivo geral deste estudo foi “*buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970*”.

Dessa forma, entendo que os dois Quadros, 6 e 23, consubstanciam o que buscávamos, ou seja, os padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao bom desempenho esperado dos grupos criativos em organizações.

Quadro 23 – Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar

Seq.	Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar
1	A existência de um grupo específico de pessoas, dentro de uma organização, se deve para o grupo realizar uma tarefa, fazer algo, analisar uma situação existente, propor solução para algum problema, enfim, <u>a justificativa da existência do grupo se deve para atingir um objetivo comum</u> . A sua origem pode estar no interesse da própria organização ou na necessidade detectada por chefias ou funcionários. Tendo em vista o objetivo comum, ou o objetivo geral, o grupo, com a supervisão e orientação do líder, poderá traçar os objetivos específicos. Ver Gil (2010, p.13-14). Em grupos que conseguem ser criativos, nota-se que seus integrantes possuem a habilidade de concentrar energias no objetivo comum;
2	Existe uma ferramenta interessante, muito utilizada em pesquisas, que é <u>formular o problema, para cuja solução foi criado o grupo, como pergunta</u> , quando então se busca clareza e precisão, pois a forma interrogativa exige respostas categóricas que não abrem lugar para qualquer alternativa. Lembra Gil (2010, p.10-13), que o problema deve ser suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável, relacionada aos meios disponíveis.
3	Ao montar um grupo e esse grupo tendo necessariamente um objetivo, deduz-se que devam existir prazos e expectativa por resultados, ou interesses diversos de pessoas e/ou instituições externas ao grupo, o que nos remete à existência de uma <u>dificuldade natural em todas as atividades: a pressão</u> , que pode existir já na formação do grupo, mas que outras pressões certamente surgirão oriundas da própria execução das tarefas;
4	<u>Cabe ao líder do grupo identificar as dificuldades, alertar e preparar o grupo para a superação delas</u> . No entanto, <u>cabe a todos os integrantes alertar</u> o líder e/ou os demais membros para qualquer fato ou situação que entendam poder dificultar o cumprimento das tarefas necessárias para que o objetivo seja atingido;
5	Grupos ou equipes bem sucedidas expandem para um <u>tamanho grande o suficiente para permitir especialização e divisão efetiva do trabalho entre os integrantes, mas pequenas o suficiente para evitar custos esmagadores</u> . No futebol o tamanho já está definido a priori, pois são <b>onze</b> jogadores que entram em campo para jogar. Guimerà et al. (2005) estudando o número de integrantes dos shows musicais da Broadway, em 2.258 produções, como coreógrafos, diretores, responsáveis por libretos (escrita e parte lírica),



Seq.	Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar
	<p><u>exceto atores</u>, verificaram que: em 1880 a equipe era de apenas dois integrantes, os quais chegaram a sete na década de 1920, mantendo-se este número mesmo no <i>crack</i> da bolsa em 1929 e durante toda a Segunda Guerra, perdurando esta composição ideal de <b>sete</b> integrantes até 1990. Cada equipe tem suas peculiaridades e o seu tamanho ideal, que nunca é muito pequeno e nem excessivamente grande;</p>
6	<p>Considerando que o grupo tem uma tarefa a realizar, surge naturalmente a <u>necessidade de um planejamento mínimo</u>, com a delimitação do que realizar e as limitações existentes, no qual conste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– o que deve ser feito;</li> <li>– por que deve ser feito;</li> <li>– quem deve fazer;</li> <li>– onde deve fazer;</li> <li>– quando deve fazer;</li> <li>– como deve fazer;</li> </ul> <p>– quanto vai custar, ou seja, montar o “<b>esquema de jogo</b>”, a maneira com que o grupo se organiza para funcionar, a estrutura do trabalho. Nesse sentido, todos, a todo o momento, devem ter <b>noção exata das suas funções</b> dentro do grupo. E então, para que o grupo funcione adequadamente, chama-se a atenção para que <u>haja flexibilidade dos horários</u>, mas que também todos observem a capacidade de sincronismo e de <u>pontualidade</u>, em outras palavras, a flexibilidade, mas com autodisciplina e responsabilidade.</p>
7	<p>É essencial que hajam no grupo integrantes com habilidades e culturas diversas (<b>interdisciplinaridade</b>), e que haja <b>complementaridade</b> entre elas e que haja, igualmente, afinidade entre todos os integrantes. Onde surge outra característica importante, que é a frequente <b>convivência pacífica</b>, no mesmo grupo, de personalidades bastante diversas, como a citação de De Masi (item 2.3.2) sobre a convivência de personalidades maníaco-depressivas com personalidades dotadas de grande equilíbrio</p>
8	<p>Outra questão a observar é propiciar ao grupo um <b>ambiente físico</b> acolhedor, bonito, digno e funcional.</p>

Seq.	Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar
9	Com o objetivo de facilitar o <b>intercâmbio entre desempenho e funções</b> , há necessidade de encontrar os recursos, de contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo, de captar tempestivamente as ocasiões e de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa.
10	Quanto ao líder, terá sua <b>capacidade em relação à tarefa ou missão do grupo</b> devidamente atestada e, em geral, será ele quem vai definir integrantes e respectivas funções, definindo a <b>personalidade do grupo</b> e coordenando os trabalhos, observando igualmente cada integrante para verificar se <b>lhe falta algo</b> que melhore o desempenho.
11	<p>O líder, além de grande <b>dedicação</b> com o objetivo, deverá estar fortemente orientado e equilibrado em suas tensões, seja para com a tarefa, seja para com o grupo, seja para consigo próprio. Espera-se que seja carismático, tenha bom diálogo com os integrantes do grupo e seja capaz de transformar os conflitos em estímulos para a idealização e a solidariedade.</p> <p>E uma outra característica bastante importante do líder, segundo De Masi, é que ele seja excepcionalmente eficaz na <b>criação de um set psicossocial, um clima, um fervor fora do comum</b>. Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam esse clima de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre os integrantes do grupo, que ocorre <b>como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades</b>. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo. Na base de tudo e que permeia a maioria dos aspectos aqui estudados, está <b>a emoção, que é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade</b>. Dessa forma, o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, é um verdadeiro incêndio emocional propiciando o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos.</p>
12	Um item importante a ser observado é o que chamamos de <b>Organização geral</b> – Organização, no sentido de planejamento e preparo, com hierarquia e funções bem definidas, com as pessoas se relacionando com o objetivo de um bom funcionamento da estrutura organizacional como um todo. Que facilite a colaboração e a coordenação do trabalho entre os diversos envolvidos e melhore a eficiência das unidades organizacionais. Foi acrescentado o termo <b>geral</b> para enfatizar que o que se diz da organização não se relaciona à maior parte ou a

Seq.	Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar
	alguns setores apenas, é comum, sim, à empresa, que abrange todas as pessoas de todos os setores da instituição. O termo <b>geral</b> , enfim, tem o sentido de união. Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias, seja a Direção imediata ao grupo ou a Direção setorial. Essa “proteção” poderá, em alguns casos, blindar o grupo para que ele possa bem desenvolver suas atividades. Considero essencial incluir a Direção Geral na mistura equilibrada que será tratada a seguir.
13	<b>Mistura equilibrada</b> – Nas palavras de De Masi, mistura de pessoas imaginativas e de pessoas concretas cada uma delas coerente consigo mesmo e fiel à própria vocação natural. No entanto, não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado. É preciso criar um <b>clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</b>
14	Outra característica observada em grupos que funcionam é que o grupo <b>aceita a liderança com respeito.</b>
15	A característica que resgatamos com a designação de <b>Momento Supremo</b> , se aplicou ao futebol de maneira geral. No entanto, entendemos que deva estar neste rol devido à possibilidade de o líder, em algum instante vir a hesitar e desmanchar o trabalho de meses de todo o grupo, ou mesmo vir a ser responsável por uma decisão ou posicionamento firme que reforce o grupo e suas necessidades. Poderia ser assim definido: O destino de séculos é, frequentemente, decidido no espaço de um único momento, e um homem pode influir assim no porvir de milhões de pessoas. Raras vezes o fio do destino é agarrado um instante por mão indiferente, e esse homem acaba se sentindo mais atemorizado do que feliz. Uma tempestade de responsabilidade o lança ao grande espetáculo do mundo e a mão deixa escapar o fio. São muito poucos os que sentem a importância desse acaso e o aproveitam para subir às culminâncias. Lembra das suas outras virtudes, mas as suas outras virtudes, armas magníficas durante os dias vulgares e pacíficos, se derretem todas impotentes nas brasas do grande instante fatal.

Seq.	Grupos criativos em organizações: Pontos a considerar
16	<p><b>Soberba é o popular</b> “já ganhou”, “vai ser fácil”, “não tem para ninguém”. Em muitos casos, <u>quando a mesma equipe realiza bem uma tarefa</u>, começa a sensação de que dali para frente tudo vai ser mais fácil e que o sucesso está garantido pela permanência no grupo da maioria dos seus integrantes, ou então quando alguns integrantes se destacam e acreditam que o sucesso do grupo foi devido a eles, sem perceberem que a sua parte só foi possível ser feita, e muito facilitada, pelas tarefas bem feitas que outros realizaram. Quando esses anônimos saem do grupo por alguma razão e a equipe não mais deslancha, todos ficam sem saber o porquê do insucesso. Pelo que emergiu da pesquisa, a soberba foi um dos fatores que levaram a Seleção da Copa de 1966 ao fracasso, pois afinal, se havia Pelé e Garrincha, por que se preocupar?</p>
17	<p>De que maneira e em que medida é possível estimular a criação de melhores estratégias para o <b>desenvolvimento do potencial criativo das equipes</b>? Existem à disposição, várias técnicas para o trabalho coletivo, tais como os Seis Chapéus, de Edward de Bono, o <i>Brainstorming</i>, de Alex Osborn, a Regra Heurística, a Discussão 66, <i>Scamper</i> e Sinética. Nenhuma técnica é melhor do que a outra e a sua aplicação vai depender dos objetivos perseguidos, podendo ser utilizada mais de uma técnica com o mesmo grupo. Fontes e referências no corpo da Dissertação</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciei a pesquisa, não sabia efetivamente se os resultados a que viesse a chegar poderiam ser aceitos como um trabalho acadêmico, com o necessário rigor científico. Na realidade, as pistas que tinha eram oriundas das lembranças das Copas de 1966 e de 1970, eventos escolhidos como objeto deste estudo, que presenciei pelo rádio, pelos noticiários e programas especiais da televisão e pelas revistas e jornais da época, onde líamos com interesse e prazer as crônicas semanais de João Saldanha e de Nelson Rodrigues e também, por que não dizer, das rodas de conversa com diversas pessoas, amigos e desconhecidos, com os quais dividíamos opiniões sobre os acontecimentos objeto deste estudo.

Não eram dados concretos, objetivos, racionais, sistemáticos e muitos deles talvez não fossem verificáveis, mas eram dados reais, apaixonados, dispersos nos escaninhos da memória, que nos impulsionaram a empreender este trabalho. No íntimo, vibrava uma grande esperança de encontrar “achados” ou *findings*, termo com o qual nos deparamos durante a investigação e que reflete o que almejávamos desde antes de começar a empreender a pesquisa.

Foi com este espírito que começamos, desenvolvemos e perseguimos os resultados durante todo o período de duração desse estudo.

Foi um grande e proveitoso aprendizado, através do qual tomamos contato com a técnica da bibliometria e da análise de conteúdo, com suas categorias ou unidades temáticas de análise e suas respectivas subcategorias. Encontrá-las ou extraí-las de falas e textos diversos foi uma tarefa inédita para quem passou, durante mais de três décadas, envolvido com o profissionalismo técnico e preciso de atividades voltadas para o determinismo e a objetividade naturais no campo da engenharia.

Este estudo passou por um campo exploratório, existente, mas não incluído no corpo final dos trabalhos; por levantamento de dados em livros, revistas, jornais, sites e por entrevistas com protagonistas de categoria especial. Especial, porque esses protagonistas entrevistados, Carlos Alberto Torres e Gérson de Oliveira Nunes, estiveram presentes nas duas Copas, o que lhes

dá uma visão concreta, real e objetiva dos acontecimentos em pauta.

O embasamento teórico de todo o estudo se apresenta na Seção 2 – Criatividade e na Seção 3 – Grupos Criativos em Organizações.

Na Seção 2 abordamos os conceitos “Emoção”, “Pensamento Divergente” e “Criatividade”, para chegar à conclusão, expressa no final do item 2.3.2, de que a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade. E que o clima incandescente de De Masi, que é o “master mind” de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos.

No aspecto emoção, clima incandescente, “master mind”, registramos no subitem 4.2.1.1, o relato de Tostão quando se expressa dizendo que, “além de ter sido importante para a classificação ao Mundial, Saldanha incendiou a Seleção com as ‘feras do Saldanha’ e recuperou a confiança dos torcedores e da imprensa no futebol brasileiro”. Registramos, igualmente, no item 6.5.4, o relato daquele episódio no jogo com a Venezuela, realizado na capital Caracas, em que a Seleção havia empatado de 0x0 no primeiro tempo e que, após decisiva e indignada intervenção de Saldanha, que mexeu com as emoções dos jogadores, a partida terminou com o resultado favorável de 5x0.

Na Seção 3, discorreremos sucintamente sobre o campo de pesquisas relacionado a grupos criativos em organizações e tratamos do mapeamento das publicações acadêmico-científicas da base de dados multidisciplinar *Web of Science*, desde o início dos registros em 1956 até 2013. Esta bibliometria está apresentada, na sua totalidade, no Apêndice A. Consta igualmente desta Seção 3, o conceito de momento supremo, desenvolvido por Stefan Zweig, que relacionamos a alguns aspectos desta pesquisa.

Desse trabalho de mapeamento das publicações relacionada ao tema “grupos criativos em organizações”, que pode vir a contribuir para uma melhor gestão do conhecimento das organizações, percebi, em primeiro lugar, que dentro de uma base de dados tão conceituada, utilizada e referenciada como a *WoS – 1956-2013*, foram encontrados apenas 23 artigos, sendo o primeiro deles somente em 1996, quarenta anos depois dos registros iniciais da base. Em segundo lugar, confirmam-se as palavras de Domenico De Masi (2005, p. 136) e Renata Di Nizo

(2009, p. 77), quando comentam, respectivamente, que “surpreende a circunstância de que quase não existam estudos sobre criatividade coletiva” e que “ainda engatinhamos na colaboração criativa”. Os resultados da presente pesquisa mostram a justeza de tais afirmações, pois foram resgatadas apenas essas 23 publicações em 57 anos de registros. Em terceiro, mas não menos importante, verifiquei que muitos desses 23 trabalhos científicos levantados tratam do assunto empiricamente, como os dois mais citados, que correspondem a 71%, quase  $\frac{3}{4}$ , de todas as citações recebidas pelo conjunto.

Em função da pequena produção acadêmica, entendo ser bastante importante para aqueles que buscam conhecer o tema desta pesquisa o estudo dos dois artigos mais citados, principalmente o mais citado pela abrangência e profundidade apresentada. Até que surjam novos trabalhos, os dois citados acima, *Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance*, de autoria de Guimerà et al. (2005), com 180 citações, e *A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes*, desenvolvido por Gilson e Shalley (2004), 70 citações, permanecem como referência.

Ficam abertas, dessa forma, perspectivas para o desenvolvimento de outros trabalhos no sentido de se efetuar busca semelhante em outras bases de dados para complementar o levantamento aqui apresentado.

A Seção 6, denominada por nós “Resultados da pesquisa e discussão”, teve como objetivo mostrar o caminho percorrido e os “Achados” finais da Investigação. Na Seção 6, selecionamos e organizamos, metodicamente, as possíveis razões tanto para o Insucesso em 1966 (Seção 6.2) como para o sucesso em 1970 (Seção 6.3), as quais deságuam, respectivamente, nos Quadros 3 e 5, ao final de cada uma delas, com a listagem das categorias e subcategorias, que permitiram a elaboração da síntese objeto da Seção 6.6.

As Seções intermediárias 6.4 mostra as ligações existentes entre os dois grupos criativos, em função tanto da participação dos oito jogadores que estiveram presentes nos dois eventos, quanto à grande diferença no preparo físico, deficiente em um Copa e excelente na outra; e a Seção 6.5, que responde à pergunta se a organização aprendeu, apresenta o raciocínio desenvolvido na análise do material resgatado e trabalhado na pesquisa, para

mostrar que, infelizmente a organização só aprendeu totalmente com o insucesso de 1966 e subsequente aplicação na realização da Copa seguinte de 1970. A partir daí, a organização retornou aos erros de 1966 tanto na Copa de 1974, como na Copa de 2014, conforme declarações dos protagonistas, registros encontrados, indícios e a relação que entendemos existir, resultado da análise do conjunto que se apresentou. O aprendizado que efetivamente ficou se relaciona ao quesito organização geral, a qual passou a existir a partir de 1970 e vem se repetindo até os nossos dias. Dos demais quesitos, ressaltamos a falta de liderança efetiva e natural dos verdadeiros líderes dentro de campo e a soberba que assola o ser humano quando ele se vê representante de uma estirpe tão vencedora.

### **Adendo:**

Quando terminei de montar o Quadro 6, com os “Achados” da investigação, entendi que havia chegado ao final da pesquisa. Consequentemente, redigi as considerações finais até o parágrafo anterior a este adendo. E fui tomado por forte emoção ao ver concluído o trabalho no qual estou envolvido desde março de 2012. Parecia um sonho concluir uma etapa tão importante, individualmente falando. Estava bastante aliviado.

E aí vivi uma situação nova, pois a emoção que se espalhava em todo o meu ser fez com que, segundo Scherer (Seção 2.1), continuasse avaliando continuamente o trabalho que aparentemente estava findo e minhas habilidades intelectuais foram exaltadas de acordo com De Masi e acontecia dentro de mim, sem que eu percebesse, o que Fialho (Seção 2.2) chamou de incubação, na qual o pensamento inconsciente estaria em obra, varrendo o Banco de Conhecimentos que possuímos, em busca de soluções.

Como resultado disso tudo que acontecia internamente, fomos estimulados a continuar o trabalho com novas ideias para fazer novas analogias e construímos então quatro novos quadros.

Foi assim que cheguei ao Quadro 23, do item 6.6.3, o qual apresenta 17 pontos a serem considerados quando da montagem de grupos criativos em organizações.

Procuramos englobar, nesse Quadro 23, o conteúdo dos “Achados” da investigação do Quadro 6, a estrutura do Quadro



18 e as partes relacionadas aos grupos criativos em organizações do Quadro 21.

É uma tentativa de síntese, mas entendemos que os resultados finais desta pesquisa devam ser considerados os conteúdos dos dois Quadros, tanto o 6 como o 23, ou seja, nesses dois Quadros constam o que encontramos como conceitos e/ou indicativos que podem servir para orientar grupos de trabalho em organizações em geral.

No encerramento deste estudo, deixamos as palavras de Carlos Alberto Torres, em 4.3.1.3, sobre o grupo criativo de 1970 (destaques em negrito feitos pelo autor):

**Era um grupo muito unido e nós estávamos... feito uma grande amizade entre todos.** Nós nos reuníamos todos os dias. Primeiro, a vantagem que nós não ficávamos em hotel. Hotel o grupo fica muito isolado, cada um vai para o seu quarto e mal se vê. Só se vê na hora do almoço, da janta e, nessa época, nós ficávamos em locais alugados pela CBF, uma casa, entendeu? **Um local assim que todos estivessem sempre juntos. Era mais fácil pro relacionamento de todos os jogadores. Então nós estávamos sempre juntos.** Era um grupo muito unido, muita amizade, enfim, era diferente de hoje, porque hoje o jogador vai para o seu quarto, fica lá na internet, ouvindo música, então o coletivo fica até em segundo plano. Nessa nossa época já era diferente. **Quisesse ou não nós estávamos sempre juntos, mais juntos, mais juntos.**



## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AZNAR, G. **Ideias**: 100 técnicas de criatividade. São Paulo: Summus Editorial, 2011.
- CASQUEIRA, J. M. S. C. **Criatividade**. Trabalho de Licenciatura da Universidade de Coimbra, Portugal, 2007.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **The domain of creativity**. Trabalho apresentado no Congresso de Criatividade. Pitzer College, Claremont, Estados Unidos, 1988.
- DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.
- DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Volume 2: Fantasia e concretude. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- DE MASI, Domenico. **A Emoção e a Regra**: Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- DI NIZO, R. **Foco e criatividade**: fazer mais com menos. São Paulo: Summus Editorial, 2009.
- EGC. **Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/index.php/pt/egc/pos-graduacao/programa/areas-de-concentracao>>. Acesso em: 8 ago 2014.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.
- FEURER, R; CHAHARBAGUI, K; WARGIN, J. Developing creative teams for operational excellence. **International Journal of Operations & Production Management**, v.16, n. 1, p. 5-18, 1996.

FIALHO, F. A. P. **Psicologia das Atividades Mentais:** Introdução às ciências da cognição. Florianópolis: Editora Insular, 2011.

FIFA.COM. **Futebol clássico:** técnicos. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/classicfootball/coaches/coach=61571/index.html>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

FOLHA ONLINE. **Copa Japão-Coréia.** História: Inglaterra 1966. 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2002/copa/historia-1966.shtml>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

FOLHA-PE. **História das Copas:** queda brasileira seguida do auge. Disponível em: <[http://www.folhape.com.br/cms/opencms/folhape/pt/Projetos/HISTORIAS\\_DAS\\_COPAS/QUEDA\\_BRASIL\\_EIRA\\_SEGUIDA\\_DO\\_AUGE.html](http://www.folhape.com.br/cms/opencms/folhape/pt/Projetos/HISTORIAS_DAS_COPAS/QUEDA_BRASIL_EIRA_SEGUIDA_DO_AUGE.html)>. Acesso em: 7 ago. 2014.

FUTEBOL AMADOR DE MINAS GERAIS. Site de prestação de serviços gratuitos ao Futebol Amador de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.futebolamadordeminas.com/craque13.htm>>. Acesso em: 8 ago. 2014.

GEHRINGER, Max. **A grande história dos mundiais:** 1962, 1966 e 1970. E-book Google, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2012.

GILSON, L.L.; SHALLEY, C.E. A little creativity goes a long way: An examination of team's engagement in creative processes. **Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 453-470, 2004.

GLOBOESPORTE.COM. **Copa do Mundo 2014.** Postado em: 19 maio 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/es/copa-do-mundo/noticia/2014/05/para-paulo-henrique-fracasso-de-1966-foi-por-falta-de-organizacao.html>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

GUIMERÀ, R. et al. **Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance.** Science Magazine, v. 308, n. 5722, p. 697-702, Washington, USA, Apr. 2005.

HEIZER, Teixeira. **O jogo bruto das Copas do Mundo.** Rio de Janeiro: Mauad, 1997. Edição atualizada, 2001.

HILL, N. **A lei do triunfo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

KARDEC, Allan. **O livro dos espíritos:** filosofia espiritualista. Tradução de Guillon Ribeiro Brasília: FEB, 2013.

KLINGER, E. Modes of normal consciousness flow. In: POPE, K.S., SINGER, J.L. (Eds.) **The stream of consciousness.** New York: Wiley, 1978.

LANCEPÉDIA. **Copa do Mundo – 1966.** Disponível em: <<http://www.lancepedia.com.br/posts/view/228>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

LUCAS, B.; CLAXTON, G.; SPENCER, E. **Progression in student creativity in school:** First Steps Towards New Forms of Formative Assessments. OECD Education Working Papers, n. 86, [S.I.]: OECD Publishing, 2013.

MACHADO, R. N. Análise cientométrica dos estudos bibliométricos publicados em periódicos da área de biblioteconomia e ciência da informação (1990-2005). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 2-20, set./dez. 2007.

MATOS, Kíria Meurer; SOUTO-MAIOR, Telmo José; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Emoção e criatividade aplicadas à linguagem telejornalística. CONGRESSO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E CONHECIMENTO, I, 2011, Florianópolis. **Anais...**, 2011.

MÁXIMO, João. **João Saldanha: sobre nuvens de fantasia.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

MAY, R. **A Coragem de Criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

MEMÓRIA GLOBO. **Copa do Mundo**. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com/main.jsp?lumPagelId=FF8080813B2DDA1D013B2E2530B920C0&query=COPA+DO+MUNDO>>. Acesso em: 9 ago. 2014.

MENDONÇA, Renata. “Copa foi oportunidade perdida no Brasil”, diz Capitão da seleção de 1970. **BBC BRASIL**. Postado em: 18 abr. 2014. Acesso em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/04/140417\\_entrevista\\_carlosalbertotorres\\_copa\\_1970\\_rm.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/04/140417_entrevista_carlosalbertotorres_copa_1970_rm.shtml)>. Acesso em: 11 ago. 2014.

MILLIET, R. (Org.). **Vida que segue: Saldanha e as Copas de 1966 e 1970**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

NAPOLEÃO, Antônio Carlos. **O Brasil de todas as copas: 1930-2006**. Brasília: Arquivo Nacional, 2006. Disponível em: <[http://www.copa2014.gov.br/sites/default/files/publicas/todascopas\\_portugues.pdf](http://www.copa2014.gov.br/sites/default/files/publicas/todascopas_portugues.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2014.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: Métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2011.

REINIGER, Alice-Maria Tavares. **Colecionadores de Copas: 14 programas pelos dez anos da Globo News**. Direção geral de Alice-Maria. Manaus: Videolar, encomenda de Youle Filmes Ltda., 2006. 2 DVD.

ROMAN, Gustavo. **150 curiosidades das Copas do Mundo**. Rio de Janeiro: Maquinária, 2014.

SIMÕES, Alexandre. **Almanaque da Seleção: histórias, estatísticas e curiosidades do Brasil na Copa do Mundo de 1930 a 2006**. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2010.

SOUTO-MAIOR, Telmo José; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VANZIN, Tarcisio. Grupos criativos em organizações. In: ULBRICHT, Vânia Ribas et al. (Org.). **Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013. p.233-259.

STEYN, J. L.; BUYS, A. J. Creativity and 'eureka' in science and engineering. **The South African Journal of Industrial Engineering** (SAJIE), v. 22, n. 2, p.1-17, 2011.

SWEIG, Stefan. **Obras completas de Stefan Zweig, tomo XIII: O momento supremo**. Rio de Janeiro: Editora Delta, 1956.

TORQUATO, Rogério. **História das Copas: o Brasil vira bagaço ante o Carrossel Holandês em 1974**. Site Nominuto.com. Postado em: 8 maio 2010. Disponível em: <<http://www.nominuto.com/noticias/esporte/historia-das-copas-o-brasil-vira-bagaco-ante-o-carrossel-holandese-em-1974/52430/>>. Acesso em: 3 ago. 2014.

UOL ESPORTE. **Tudo é possível na Jules Rimet, menos uma boa ação**. Postado em: 05 jul. 2014. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/publieditorial/nelsonexplica#/2014/claro/nelsonexplica/tudo-e-possivel-na-jules-rimet-menos-uma-boacao/>>. Acesso em: 4 ago. 2014.

URIARTE Jr., F. A. **Introduction to knowledge management**. Supported by: National Academy of Science and Technology, Government of Japan (Japan-ASEAN Solidarity Fund). Jakarta, Indonesia: ASEAN foundation, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.





## APÊNDICES



## APÊNDICE A – GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES: BIBLIOMETRIA

### A.1 DESENVOLVIMENTO DA BIBLIOMETRIA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa de natureza exploratória de caráter descritivo com a utilização de técnicas bibliométricas. A pesquisa exploratória é aquela cujos objetivos concentram-se em conhecer melhor o objeto a ser investigado (GIL, 2007) enquanto a pesquisa descritiva “expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2005, p. 47). Para Machado (2007, p. 4) na técnica bibliométrica “[...] seus indicadores retratam o grau de desenvolvimento de uma área do conhecimento”, o que permite uma análise do estado da arte do tema abordado neste estudo.

Foi utilizada para a coleta de dados, devido sua abrangência, reconhecimento científico e fácil acesso, a base de dados *Web of Science (WoS)* e suas sub-bases. Como critérios de busca das palavras-chave foram incluídos os termos (“*creative group*” OR “*creative team*”) AND (“*organi?atio*” OR “*enterprise*”). O ponto de interrogação (?) representa a possibilidade de inclusão das palavras *organizational* e *organisational*, do inglês americano e britânico, respectivamente e o asterisco (\*) assegura a possibilidade de uso das palavras no singular ou no plural. Do mesmo modo, o uso dos parênteses e aspas nas expressões permite a busca das duas palavras de forma conjunta. Finalmente, os termos foram buscados em *Topic*, que abrange títulos, palavras-chave e resumo.

A primeira busca foi realizada em 13 de junho de 2013 e foram encontradas 32 publicações indexadas, porém ao estabelecer o filtro *document types* para *articles* e *review*, bem como para a língua inglesa, o resultado chegou a 23 artigos, que constam do Quadro 2. Os dados foram importados para o *software HistCite®*, em que é possível uma organização das publicações.

Quadro 7 – Os 23 artigos resgatados da *Web of Science* – WoS

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Publicado em</b>
<i>Team Innovation Processes: An Examination of Activity Cycles in Creative Project Teams</i>	Goh, K. T.; Goodman, P. S.; Weingart, L. R.	Apr. 2013
<i>The interplay of conflict and analogy in multidisciplinary teams</i>	Paletz, S. B. F.; Schunn, C. D.; Kim, K. H.	Jan. 2013
<i>Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation</i>	Chen, C. X.; Williamson, M. G.; Zhou, F. H.	Nov. 2012
<i>Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams</i>	Kessel, M.; Kratzer, J.; Schultz, C.	Jun. 2012
<i>The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks, and geography</i>	Bercovitz, J.; Feldman, M.	Feb. 2011
<i>Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning</i>	Hamalainen, R.; Vahasantanen, K.	2011
<i>An Agile approach to library IT innovations</i>	Chang, M.	2010
<i>Group blogs: Documenting collaborative drama processes</i>	Philip, R.; Nicholls, J.	2009
<i>Changing Social Norms: A Mass Media Campaign for Youth Ages 12-18</i>	Schmidt, E.; Kiss, S. M.; Lokanc-Diluzio, W.	Jan./Feb. 2009
<i>A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors</i>	Murphy, S. E.; Ensher, E. A.	Jun. 2008
<i>Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a New Synthesis</i>	Foss, N. et al.	Mar. 2008
<i>The Personality Composition of Teams and Creativity: The Moderating Role of Team Creative Confidence</i>	Baer, M. et al.	2008
<i>A comparative study of managers' career factors in selected EU countries</i>	Zakarevicius, P.; Zukauskas, P.	2008
<i>Managing creative team performance in virtual</i>	Kratzer, J.; Leenders, R. T. A. J.; Van	Jan. 2006

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Publicado em</b>
<i>environments: an empirical study in 44 R&amp;D teams</i>	Engelen, J. M. L.	
<i>Virtuoso teams</i>	Fischer, B.; Boynton, A.	Jul./Aug. 2005
<i>Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance</i>	Guimera, R. et al.	Apr. 29, 2005
<i>Linking the physical work environment to creative context</i>	McCoy, JM	2005
<i>A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes</i>	Gilson, L. L.; Shalley, C. E.	2004
<i>Improving the creativity of organizational work groups</i>	Thompson, L	Feb. 2003
<i>The new stories/new cultures after-school enrichment program: A direct cultural intervention</i>	Frank, G. et al.	Sep./Oct. 2001
<i>Group composition, creative synergy, and group performance</i>	Taggar, S.	2001
<i>Building a creative hothouse: Strategies of history's most creative groups</i>	Kunstler, B.	Jan./Feb. 2001
<i>Developing creative teams for operational excellence</i>	Feurer, R.; Chaharbaghi, K.; Wargin, J.	1996

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização deste estudo, foram aplicados alguns critérios de busca, tais como: artigos que tratam conjuntamente dos temas de “grupos criativos” e “organizações” e os que foram disponibilizados com texto completo de acesso livre. Os artigos foram categorizados em dois grupos: artigos mais citados e artigos mais recentes os quais serão analisados de maneira quantitativa. No que se refere aos artigos mais recentes, foram destacados os trabalhos publicados no período compreendido entre os anos de 2008 e 2013.

Com base na análise vislumbram-se oportunidades de futuras pesquisas relacionadas com a temática em questão. Os resultados obtidos estão apresentados na próxima Seção na forma de tabelas e gráficos, para facilitar a visualização dos dados.

## A.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

Nesta Seção, são apresentados e discutidos os principais resultados da pesquisa provenientes da busca sistemática e da análise descritiva da literatura.

### A.2.1 Resultados da busca sistemática de literatura

Indexadas à base de dados *Web of Science – Wos* foram encontradas 23 publicações, as quais foram escritas por 60 autores de sete países, vinculados a 30 instituições. Os artigos que, em sua totalidade apresentaram 114 palavras-chave, foram publicados em 21 periódicos. Esses resultados gerais constam da Tabela 5.

Tabela 5 – Resultados gerais da análise bibliométrica

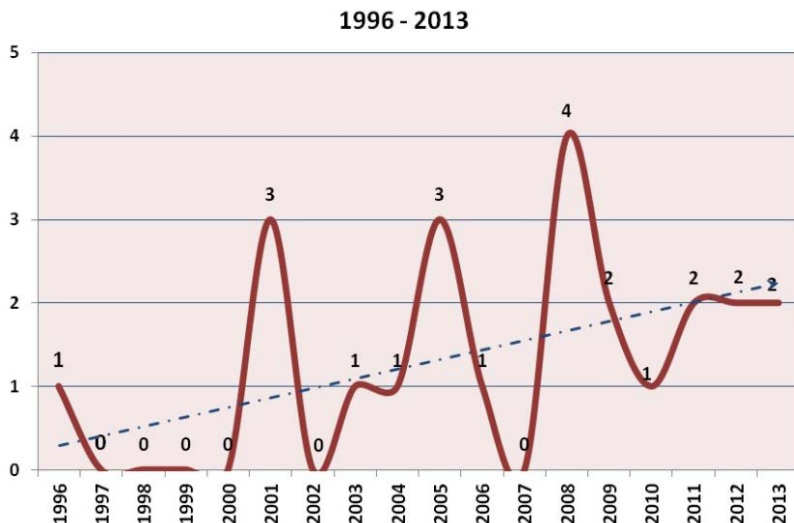
Critério	Frequência
Publicações	23
Autores	60
Fontes de Informações	21
Países	7
Instituições	30
Palavras-chave	114

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às publicações por ano sobre o tema grupos criativos em organizações é interessante observar que embora a base *WoS* tenha os seus registros iniciais em 1956, apenas quarenta anos depois é que apareceu o primeiro trabalho sobre este tema. Assim, o Gráfico 1 apresenta o espectro das publicações resgatadas nos últimos dezoito anos, no qual se pode conferir esse primeiro e único trabalho do ano de 1996, publicado no *International Journal of Operations & Production Management*, tratando do desenvolvimento de equipes criativas para a excelência. Nele, os autores apresentam o *framework* desenvolvido pela *Hewlett-Packard* sobre o tema, seguido de discussão sobre a noção de equipes criativas. Nos quatro anos seguintes nada

foi publicado, aparecendo três publicações em 2001 e nenhuma em 2002. A partir de 2003 percebe-se no gráfico uma nítida progressão, com ápices em 2005 e 2008.

Gráfico 1 – Publicações entre os anos de 1996 e 2013



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação às palavras-chave mais citadas entre as 114 que constam das 23 publicações, vê-se claramente, na Tabela 6, a predominância de “equipe”, com 17 aparições, sob as designações de *Teams*, *Team* e *Group* e os 15 termos relativos aos termos *Creative* e *Criativity*.

Na Tabela 7, destaca-se o *Journal of Creative Behavior*, com três publicações, todas as três entre as dez mais citadas (4<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup> e 9<sup>a</sup>) e o *Australasian Journal of Educational Technology*, cuja publicação é a 8<sup>a</sup> mais citada, as quais aparecem no Quadro 3. As oito fontes restantes aparecem com uma publicação cada uma.

Tabela 6 – 10 Palavras-chave mais citadas

<b>Palavras-chave</b>	<b>Registros</b>
<i>Creative</i>	10
<i>Teams</i>	10
<i>Creativity</i>	5
<i>Performance</i>	4
<i>Team</i>	4
<i>Composition</i>	3
<i>Group</i>	3
<i>Processes</i>	3
<i>Collaboration</i>	2
<i>Collaborative</i>	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 – Fontes das publicações com mais artigos publicados na área

<b>Fonte das Publicações</b>	<b>Registros</b>
<i>Journal of Creative Behavior</i>	3
<i>Academy of Management Executive</i>	1
<i>Accounting Review</i>	1
<i>American Journal of Occupational Therapy</i>	1
<i>Australasian Journal of Educational Technology</i>	1
<i>Canadian Journal of Public Health-Revue Canadienne de Sante Publique</i>	1
<i>Cognition</i>	1
<i>Creativity and Innovation Management</i>	1
<i>Educational Research Review</i>	1
<i>Futurist</i>	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos países que apresentam o maior número de publicações, o Gráfico 2 mostra a predominância dos Estados Unidos com 11, o qual junto com Alemanha, Canadá e Holanda representam 73,9% das publicações disponíveis na WoS sobre o tema ora estudado.

A Tabela 8 trata das instituições mais produtivas, observa-se então uma distribuição semelhante à Tabela 7, com apenas uma instituição com a produção de quatro artigos e todas as demais com um artigo.

Apesar de 30 instituições apontadas nos resultados gerais, 17 foram listadas na Tabela 8 e as demais, que completam o



total das 30 instituições, citadas na Tabela 5, foram instituições coparticipantes na elaboração das pesquisas estudadas.

Gráfico 2 – Países com maior quantidade de publicações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 – 17 instituições mais produtivas

Instituição	Frequência
<i>University of Illinois at Urbana-Champaign</i>	4
<i>Carnegie Mellon University</i>	1
<i>University of Pittsburgh</i>	1
<i>Universität Berlin</i>	1
<i>University of Jyväskylä</i>	1
<i>University of Maryland</i>	1
<i>Charles Darwin University</i>	1
<i>Sexual &amp; Reproductive Health Services</i>	1
<i>Loyola Marymount University</i>	1
<i>University of Groningen</i>	1
<i>Boston College's Carroll School of Management</i>	1
<i>Maastrich University</i>	1
<i>Arizona State University</i>	1
<i>University of Connecticut</i>	1
<i>University of Southern California</i>	1
<i>York University</i>	1
<i>Hewlett-Packard GmbH</i>	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

## A.2.2 Resultados da análise descritiva dos artigos selecionados

Nesta Seção serão apresentados os resultados das análises dos artigos.

### a) Artigos mais citados

Dos trabalhos que aparecem no Quadro 8, destaca-se aquele de autoria de Guimerà et al. (2005) com 180 citações, ou seja, 51,28% do total de todas as 351 citações. Somando-se o segundo colocado, o artigo de Gilson e Shalley (2004) com 70 citações chega-se a 71, 22%, quase 3/4 de todas as citações recebidas pelo conjunto.

Apresentando esses dois artigos como representantes do universo deste estudo, observa-se que o primeiro deles, com 180 citações, "*Team Assembly Mechanisms determine collaboration network structure and Team Performance*", de Guimerà et al (2005), tem como objetivo mostrar que "equipes bem sucedidas expandem para um tamanho grande o suficiente para permitir especialização e divisão efetiva do trabalho entre os integrantes, mas pequenas o suficiente para evitar custos esmagadores" (GUIMERÀ, 2005, p. 697). Na análise efetuada foram levantados dados tanto da área artística como de disciplinas científicas, tomando como referência, respectivamente, (i) a *Broadway Musical Industry* (BMI) e (ii) psicologia social; economia, ecologia e astronomia. Os dados apresentados são grandiosos: o período da BMI foi de 1877-1990, com levantamentos de 2.258 produções, não sendo consideradas as reprises. Para as disciplinas científicas, o período foi de 1955-2004 com análises, respectivamente, de 16.526, 14.870, 26.888 e 30.552 trabalhos. As produções foram shows musicais apresentados pelo menos uma vez na *Broadway* e o time analisado foram todos os integrantes, como coreógrafos, diretores, responsáveis por libretos (escrita e parte lírica), exceto atores. Com relação às disciplinas científicas, foram consideradas publicações em *Journals* reconhecidos, em número de sete para psicologia social; nove para economia; dez para ecologia e seis para astronomia. Tendo sido investigado, tanto empiricamente como

teoricamente, os mecanismos por meio dos quais as equipes criativas eram montadas. Dos resultados que os autores apresentam no artigo, cabe destacar, entre eles, um dos diversos gráficos da sua Figura 1. Esse gráfico mostra a evolução do número de integrantes da equipe da *Broadway*, partindo de um total de dois em 1880 e chegando a sete na década de 1920, mantendo-se este número mesmo no *crack* da bolsa em 1929 e durante toda a Segunda Guerra, perdurando esta composição ideal de sete integrantes até 1990. O estudo apresenta uma proposta de modelo, o qual é praticamente validado pela grande quantidade de dados, estando aí talvez a explicação do elevado número de citações (51,28% do total de todas as 351 citações).

O segundo, “*A little creativity goes a long way: An examination of team’s engagement in creative processes*”, de Lucy L. Gilson e Christina E. Shalley” (2004), tem por objetivo examinar o papel dos processos criativos. Fazendo isso, dizem as autoras, espera-se oferecer uma visão inicial empírica sobre o que teria o poder de influenciar o comprometimento dos integrantes da equipe em processos criativos. Elas apresentam um método bem interessante ao conduzir a pesquisa.

Cabe também destacar que os dois trabalhos de Guimerà et al. (2005) e de Gilson e Shalley (2004) são empíricos.

Quadro 8 – Artigos mais citados

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte das Publicações</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações</b>
Guimerà, R. et al.	<i>Team assembly mechanisms determine collaboration network and team performance</i>	<i>Science</i>	2005	180
Gilson, L. L.; Shalley, C.E.	<i>A little creativity goes a long way: An examination of teams engagement in creative processes</i>	<i>Journal of Management</i>	2004	70
Foss, N. J. et al.	<i>Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis</i>	<i>Strategic Entrepreneurs hip Journal</i>	2008	36

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte das Publicações</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações</b>
Taggar, S.	<i>Group composition, creative synergy, and group performance</i>	<i>Journal of Creative Behavior</i>	2001	20
Kratzer, J.; Leenders, R. T. A. J. ; Van Engelen, J. M. L.	<i>Managing creative team performance in virtual environment: An empirical study in 44 R&amp;D teams</i>	<i>Technovation</i>	2006	12
Bercovitz, J.; Fieldman, M.	<i>The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks, and geography</i>	<i>Research Policy</i>	2011	9
Baer, M et al.	<i>The personality composition of teams and creativity: The moderating role of team creative confidence</i>	<i>Journal of Creative Behaviour</i>	2008	8
Philip, R.; Nicholls, J.	<i>Group blogs: Documenting collaborative drama processes</i>	<i>Australasian Journal of Educational Technology</i>	2009	6
McCoy, J. M.	<i>Linking the physical work environment to creative context</i>	<i>Journal of Creative Behaviour</i>	2005	5
Feurer, R.; Chaharbaghi, K.; Wargin, J.	<i>Developing creative teams for operational excellence</i>	<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	1996	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

## b) Artigos mais recentes

O Quadro 9 apresenta os 10 artigos mais recentes, que abrangem os anos de 2008 a 2013.

Quadro 9 – Artigos mais recentes

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte das Publicações</b>	<b>Ano</b>
Goh, K. T.; Goodman, O.S.; Weigart, L. R.	<i>Team innovation processes: An examination of activity cycles in creative project teams</i>	<i>Small Group Research</i>	2013
Paletz, S. B. F.; Schunn, C. D.; Kim, K. H.	<i>The interplay of conflict and analogy in multidisciplinary teams</i>	<i>Cognition</i>	2013
Chen, CX; Williamson, MG; Zhou, FH	<i>Reward system design and group creativity: An experimental investigation</i>	<i>Accounting Review</i>	2012
Kessel, M.; Kratzer, J.; Schultz, C.	<i>Psychological safety, knowledge, and creative performance in healthcare teams</i>	<i>Creativity and Innovation Management</i>	2012
Bercovitz, J.; Fieldman, M.	<i>The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks, and geography</i>	<i>Research Policy</i>	2011
Hamalainen, R.; Vahassantanen, K.	<i>Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning</i>	<i>Educational Research Review</i>	2011
Chang, M.	<i>An Agile approach to library IT innovations</i>	<i>Library Hi Tech</i>	2010
Schmidt, E.; Kiss, S. M.; Lokanc-Diluzio, W.	<i>Changing social norms: A mass media campaign for youth ages 12-18</i>	<i>Canadian Journal of Public Health- Review Canadienne de Sante Publique</i>	2009
Philip, R.; Nicholls, J.	<i>Group blogs: Documenting collaborative drama processes</i>	<i>Australasian Journal of Educational Technology</i>	2009
Murphy, S. E., Ensher, E. A.	<i>A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors</i>	<i>Leadership Quarterly</i>	2008

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Foram entrevistados no Rio de Janeiro dois jogadores:

- Carlos Alberto Torres e
- Gérson de Oliveira Nunes, que participaram das duas Copas, de 1966 e 1970.

A pergunta norteadora foi:

Na tua opinião, não estou em busca de uma verdade, apenas a opinião das pessoas envolvidas, na tua opinião, como protagonista, o que você acha, quais circunstâncias ou fatores que aconteceram no insucesso em 1966 e no sucesso em 1970 que levaram a esses resultados tão diferentes?

A partir daí, conforme o relato de cada um deles, fomos incentivando o entrevistado com perguntas correlatas, relacionadas, fundamentalmente, com o que ele estivesse dizendo. Havia igualmente uma segunda pergunta que era para saber com quem eles conversavam mais no período de preparação e durante a realização das Copas. O objetivo adicional dessa pergunta era procurar entender o trabalho em rede dentro do grupo, o que poderia indicar, talvez, algum padrão, conceito ou indicativo que pudesse vir a atender aos objetivos pretendidos na pesquisa (GIL, 2010, p. 137; GIL, 2012, p. 109).

## APÊNDICE C – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS PARA A ANÁLISE DE CONTEÚDO

### C.1 COPA DE 1966

Quadro 3 – Listagem das Categorias e Subcategorias relacionadas ao Insucesso na Copa do Mundo de 1966

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Desorganização	Desorganização em geral Falha no planejamento Falha na preparação Organização pior que 58 e 62
Liderança	Líder não conseguiu formar um grupo
Esquema de jogo	Falha na previsão de possíveis dificuldades Surpreendidos pelo futebol-força
Pressão dos clubes	Convocação de 47(44) jogadores Demora na definição dos 22 Jogadores envelhecidos Se definisse logo os 22 não sairíamos nas oitavas
Soberba	Havia Garrincha e Pelé A Seleção se exibia Eram bicampeões

Fonte: Elaborado pelo autor.

### C.2 COPA DE 1970

Quadro 5 – Listagem das Categorias e Subcategorias relacionadas ao Sucesso na Copa do Mundo de 1970

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Organização	70-organização geral 70-preparo físico e/ou aclimatação
Liderança	68-líder(1) monta o grupo 68-69-70-líder muda e o grupo permanece 69-líder(2) define o grupo e dá personalidade ao grupo – as feras 69-70-personalidade do grupo 69-líder(2) elogios aos seus defeitos 70-necessidade de mudança do líder 70-líder(3) 70-líderes dentro do campo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
	70-identificação do líder(3) com o grupo 70-atuação do membro mais capaz do grupo – Pelé 70-confiança em declaração de membro do grupo – Tostão 70-ambiente 70-trabalho em rede
Esquema de jogo	69-do líder(2) 70-do líder(3) 70-grupo tinha conhecimento claro das dificuldades 70-jogada ensaiada

Fonte: Elaborado pelo autor.



## APÊNDICE D – COPA DO MUNDO DE 1966

### QUADROS COM CONTEÚDOS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Quadro 10 – 1966: Conteúdos da Categoria “Desorganização” e suas 4 Subcategorias

<b>Categoria: Desorganização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Desorganização Geral	4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 em Globoesporte.com (2014)	...faltou organização da CBD, a CBF da época.
	4.1.1	Folha Online (2014)	A total falta de organização prejudicou o Brasil.
	4.1.2	Lancepédia (2014)	Desorganizada como nunca,
Falha no Planejamento	4 e 4.1.1	Informação de vários sites	Paulo Machado de Carvalho, chefe das delegações de 1958 e 1962 e responsável pelo planejamento não estava mais no <i>staff</i> da Seleção.
Falha na Preparação	4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 em Globoesporte.com (2014)	“Não tínhamos, na Inglaterra, campo determinado para fazer treinos”.
	4.1.4	Teixeira Heizer	A preparação fora inadequada. Nem de leve parecida com o planejamento das Copas anteriores.

<b>Categoria: Desorganização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.3.2.3	Gérson	<p>Bom, em 66, são duas coisas distintas... e tudo gira em torno de organização. Em 66 nós tínhamos quatro seleções e, até dentro da Copa do Mundo, não conseguimos formar uma. Tanto é que nas três partidas das oitavas de final foram três times diferentes. Quer dizer, isso, dentro da Copa do Mundo. E, antes da Copa do Mundo, nós andamos o país todo, politicamente falando, andamos o país todo pra mostrar uma coisa, pra mostrar outra, pra mostrar o que era ou que não era e não conseguimos formar uma seleção. Pra você ter uma ideia, nós estávamos na Suécia, num amistoso na Suécia, pra no dia seguinte embarcarmos pra Inglaterra. Cortaram o Servílio. Eu, o Servílio e o Pelé jogamos nas quatro seleções durante todo o treinamento e, na véspera ou antevéspera de iniciarmos a Copa do Mundo, eles cortaram o Servílio pra botar o Alcindo, que era o centro avante gaúcho que tinha quebrado o pé, uma fissura no pé num treinamento lá em Niterói, quer dizer, organização zero. Foi aquilo que aconteceu, futebol zero.</p>

<b>Categoria: Desorganização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.3.2.3	Gérson	<p>E outro detalhe, eu levei uma pancada num treinamento que eles fizeram na antevéspera do primeiro jogo. Eles montaram a Seleção e os reservas, mas não sei por que cargas d'água eles juntaram lá uns ingleses e um deles me deu um pontapé que quase me quebrou a perna e eu joguei... [...] Eu joguei o primeiro jogo e os outros dois eu não consegui jogar. Quer dizer, uma desorganização total em todos os aspectos: treinamento, de viagens, de tudo. Desorganizaram. E eu nem sei por que, porque poderia estar organizado como em 62, em 58 e 62, tá certo? Em 66 não teve que eu não sei por que e em 70 teve. E daí pra frente sempre organizado. Por que eu não sei, talvez até a política querendo mostrar que era uma política melhor, ou pior, não sei, nós não entendemos nada.</p>
Organização pior que 58 e 62	4.1.4	Teixeira Heizer	<p>O comando paulista que, com estupenda organização, levou o Brasil aos títulos de 58 e 62, já não estava em ação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – 1966: Conteúdos da Categoria “Liderança” e sua Subcategoria “Líder não conseguiu formar um grupo”

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Líder não conseguiu formar um grupo	4.1.2	Lancepédia (2014)	Vicente Feola não conseguiu formar um time-base, tanto que, em apenas três jogos na Copa, 20 atletas foram utilizados.
	4.1.4	Luiz Mendes	O corte de Carlos Alberto Torres. Foi cortado. Não tinha que ser cortado
	4.1.4	Teixeira Heizer	Nos três jogos, em Liverpool, o time não se repetiu.
	4.3.2.3	Gérson	Bom, em 66, são duas coisas distintas... e tudo gira em torno de organização. Em 66 nós tínhamos quatro seleções e, até dentro da Copa do Mundo, não conseguimos formar uma. Tanto é que nas três partidas das oitavas de final foram três times diferentes. Quer dizer, isso, dentro da Copa do Mundo. E, antes da Copa do Mundo, nós andamos o país todo, politicamente falando, andamos o país todo pra mostrar uma coisa, pra mostrar outra, pra mostrar o que era ou que não era e não conseguimos formar uma seleção. Pra você ter uma ideia, nós estávamos na Suécia, num amistoso na Suécia, pra no dia seguinte embarcarmos pra Inglaterra. Cortaram o Servílio. Eu, o Servílio e o Pelé jogamos nas quatro seleções durante todo o treinamento e, na véspera ou antevéspera de iniciarmos a Copa do Mundo, eles cortaram o Servílio pra botar o Alcindo, que era o centro avante gaúcho que tinha quebrado o pé, uma fissura no pé num treinamento lá em Niterói, quer dizer, organização zero. Foi aquilo que aconteceu, futebol zero.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – 1966: Conteúdos da Categoria “Esquema de Jogo” e suas 2 Subcategorias

<b>Categoria: Esquema de Jogo</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Falha na Previsão de Possíveis Dificuldades	4.1.1	Folha-PE (2014)	Pelé apanhou tanto que ficou fora na derrota por 3x1 para a Hungria. Depois, foi caçado em campo pelos portugueses e não foi capaz de evitar novo revés por 3x1.
	4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 em Globoesporte.com (2014)	Além da falta de organização, Paulo Henrique acredita que havia um esquema para impedir o tricampeonato em 1966.
	4.1.2	Lancepédia (2014)	Tudo foi preparado para os anfitriões vencerem. E, quando parecia que não ia dar, os árbitros empurravam.
	4.1.4	Armando Nogueira	E ainda perdeu o Pelé, caçado no jogo contra Portugal.
	4.1.4	Chico Torturra	A cena do Pelé lá, do Vicente caçando o Pelé. Deu a primeira, deu a segunda e tirou o Pelé de campo. O próprio Eusébio foi contra o Vicente pela violência da jogada.
	4.1.4	Teixeira Heizer	Então eles puseram, para os jogos dos sul americanos, ingleses. Esses juízes deixavam o pau comer, né?
	4.1.4	João Havelange em Simões (2010)	Houve uma conspiração contra a equipe brasileira, pois os árbitros ingleses que apitaram as partidas decisivas teriam deixado os adversários baterem à vontade.

<b>Categoria: Esquema de Jogo</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Surpreendidos pelo futebol-força	4.3.1.3	Carlos Alberto	Em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física excepcional. [...] naquela época (o futebol brasileiro) era reconhecido como um futebol que fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus. E, aliado a este trabalho que eles fizeram, que surpreenderam o mundo, o futebol-força, eles ganharam a Copa do Mundo até com certa facilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13 – 1966: Conteúdos da Categoria “Pressão dos Clubes” e suas 4 Subcategorias

<b>Categoria: Pressão dos Clubes</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Convocação de 47(44) Jogadores	4.1.1	Informação de vários sites	A pressão dos clubes era grande, pois todos queriam ter jogadores na Seleção e ao todo 47 jogadores foram convocados para a fase de preparação a dois meses da Copa.
	4.1.1	Folha Online (2014)	O número de jogadores chamados para a preparação foi considerado excessivo: 47.
	4.1.2	Lancepédia (2014)	Foram chamados 44 jogadores para aquela que seria a campanha do tri, em 1966.
	4.1.2	Lancepédia (2014)	O resumo da bagunça aconteceu ainda na fase de convocação, quando, com 43 nomes, um dirigente da CBD exigiu mais um corintiano na lista. Assim, foi chamado Ditão. O problema é que, por um erro de digitação, o convocado foi o Ditão do Flamengo. Ficou assim mesmo.
	4.1.4	Armando Nogueira	que já começou aqui no Brasil, numa demonstração de ostentação, formando quatro seleções. Foram formadas quatro seleções que se exibiam por aí. Na verdade, das quatro não sobrou nenhuma seleção porque eu nunca vi o Brasil jogar tão mal.
	4.1.4	Luiz Mendes	Houve muitos erros, por exemplo, a convocação de 44 jogadores. Quatro times.

<b>Categoria: Pressão dos Clubes</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.3.1.3	Carlos Alberto	Foi um erro... Foi um erro porque não se aproveitava bem o treinamento porque Você trabalhar com 44 pessoas juntas é muito complicado. É melhor você trabalhar com um grupo menor, em que você pode dar, o técnico pode dar atenção, uma atenção maior para cada um do que dar para 44 jogadores.
	4.3.2.3	Gérson	-Poderia ser pressão dos clubes para ter um jogador lá dentro da Seleção? Aí fizeram 44, vamos dizer assim. G – Até que poderia ou pressão das Federações, pressão do próprio governo, eu, por exemplo, não sei até hoje o porquê daquilo.
	4.3.2.3	Gérson	Você convoca, pode até convocar quinhentos e cinquenta mil, como hoje estão convocando aí pra treinamento. Tudo bem. Já conheço aquele outro. Bom, to armado. Eu tenho que ter duas. Aí posso ter quatro, cinco, cinquenta. Isso eu tive. Agora não posso mais, porque não vou ter tempo. Então, no mínimo, no mínimo seis meses eu tenho que estar com tudo pronto. To dizendo o mínimo. Mínimo seis meses. To com o time pronto aqui. Duas seleções pra eu escolher. Bom, aquele jogo ali eu posso ir pra frente, porque ele é fraco. Bota uma seleção, sem problema. Bom, pra essa eu preciso me cuidar mais. Bom, tiro dois ou três e boto aqui. Até isso você pode fazer, tendo o grupo. -E o grupo trabalhando junto... G–Trabalhando junto, sem problema nenhum, aí ao bel prazer do treinador, ou o treinador pode dizer, como o



<b>Categoria: Pressão dos Clubes</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			Saldanha fez: a minha Seleção é essa. Pronto. Tem os reservas, acabou. Não entra mais ninguém, nem sai mais ninguém, a não ser que esteja machucado. Pronto. Acabou. Aí vem o Zagallo. Mudou o esquema, mas praticamente com aquela base toda. Trocou dois ou três, tá certo? Mas tá ali. É aquilo, entendeu? Agora não pode tirar trinta e botar mais trinta. Não há conjunto que resista a isso. Não há organização que resista a esse troço. Esse é o problema.
Demora na definição dos 22	4.3.2.3	Gérson	Você convoca, pode até convocar quinhentos e cinquenta mil, como hoje estão convocando aí pra treinamento. Tudo bem. Já conheço aquele outro. Bom, to armado. Eu tenho que ter duas. Aí posso ter quatro, cinco, cinquenta. Isso eu tive. Agora não posso mais, porque não vou ter tempo. Então, no mínimo, no mínimo seis meses eu tenho que estar com tudo pronto. To dizendo o mínimo. Mínimo seis meses. To com o time pronto aqui. Duas seleções pra eu escolher. Bom, aquele jogo ali eu posso ir pra frente, porque ele é fraco. Bota uma seleção, sem problema. Bom, pra essa eu preciso me cuidar mais. Bom, tiro dois ou três e boto aqui. Até isso você pode fazer, tendo o grupo. -E o grupo trabalhando junto... G-Trabalhando junto, sem problema nenhum, aí ao bel prazer do treinador, ou o treinador pode dizer, como o Saldanha fez: a minha Seleção é essa. Pronto. Tem os reservas, acabou. Não entra mais ninguém, nem sai mais

<b>Categoria: Pressão dos Clubes</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			ninguém, a não ser que esteja machucado. Pronto. Acabou. Aí vem o Zagallo. Mudou o esquema, mas praticamente com aquela base toda. Trocou dois ou três, tá certo? Mas tá ali. É aquilo, entendeu? Agora não pode tirar trinta e botar mais trinta. Não há conjunto que resista a isso. Não há organização que resista a esse troço. Esse é o problema.
	4.1.1	Informação de vários sites	a manutenção de muitos dos convocados pouco antes do torneio começar, provocaram incertezas entre os atletas.
	4.1.1	Folha Online (2014)	Os 22 inscritos só foram definidos já na Europa, depois de uma pequena excursão.
	4.1.2	Paulo Henrique, Jogador na Copa de 1966 em Globoesporte.com (2014)	E continua, falando dos jogadores “essa Seleção começou com 44 jogadores e cinco foram cortados logo depois (até a Copa, só ficaram 22). Isso dava intranquilidade para o grupo. Estava tudo errado”.
Jogadores envelhecidos	4.1.4	Armando Nogueira	Os campeões de 62 já estavam todos no chamado plano inclinado do ocaso, da decadência. E se eles foram levados pra Copa da Inglaterra, na verdade, talvez tenha sido esse um dos maiores erros da Comissão Técnica,
	4.1.4	Ruy Carlos Ostermann	Em 66, com um time cansado...
	4.1.4	Luiz Mendes	Garrincha fez, ele fez uma partida relativamente fraca contra a Bulgária, mas fez um gol cobrando uma falta, mas o Garrincha em 66 já não era o mesmo. Já estava terminando a sua indiscutível técnica de driblar e tudo, de velocidade. Ele já estava caminhando pro fim.

<b>Categoria: Pressão dos Clubes</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Se Definisse logo os 22, não sairíamos nas Oitavas.	4.3.2.3	Gérson	Pelo time que nós tínhamos se de uma maneira ou de outra, eles pegassem dessas quatro seleções e formassem duas, uma titular e uma reserva, novamente são 22 ou 23, sendo três goleiros, nós brigariamos até pelo título. Se íamos ganhar ou não é outro departamento, mas brigariamos ali e não sairíamos como nós saímos nas oitavas de final. Então a organização é tudo.
	4.3.2.3	Gérson	E a única vez que foi desorganizada foi essa aí, que perdemos fazendo o papelão que fizemos lá, quando podíamos fazer um grande papel, porque as outras, tecnicamente falando, não eram.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 14 – 1966: Conteúdos da Categoria “Soberba” e suas 3 Subcategorias

<b>Categoria: Soberba</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
Havia Garrincha e Pelé	4.1.1	Informação de vários sites	A ideia era que, com Garrincha e Pelé seria fácil vencer.
A Seleção se Exibia	4.1.4	Armando Nogueira	que já começou aqui no Brasil, numa demonstração de ostentação, formando quatro seleções. Foram formadas quatro seleções que se exibiam por aí. Na verdade, das quatro não sobrou nenhuma seleção porque eu nunca vi o Brasil jogar tão mal.
Eram Bicampeões	4.1.4	Armando Nogueira	Em 66 foi a soberba do bicampeão. Aquela história de a gente dizer sempre que a derrota às vezes á mais fecunda do que a vitória se confirmou em 66.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – COPA DO MUNDO DE 1970

### QUADROS COM CONTEÚDOS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Quadro 15 – 1970: Conteúdos da Categoria “Organização” e suas 2 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo.

<b>Categoria: Organização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
70-Organização em Geral	4.3.2.3	Gérson	Toda vez que organizaram, a Seleção disputou o título. Se ganhar ou não, é outro problema, mas disputou.
70-Preparo Físico e/ou Aclimação	4.2.2	Uol Esporte (2014)	a preparação foi muito bem feita. A Comissão Técnica, pela primeira vez, contava com uma equipe completa, com preparadores físicos, médico e massagista. A nova visão no preparo físico, com um minucioso trabalho de aclimação, prática até então inédita, deixou os jogadores em condições de suportar a altitude e o calor mexicano, pois os jogos foram realizados por volta do meio-dia.
	4.2.2	Sportv em agosto de 2012 (Dr. Kenneth Cooper).	Cláudio Coutinho me procurou e disse que iria enfrentar um grande desafio. Ele, Coutinho, era um dos encarregados de preparar a Seleção Brasileira de Futebol para a Copa do Mundo, a qual seria disputada no México, em locais de grande altitude, na ordem de 2.000m acima do nível do mar e solicitou orientação. Em sua volta ao Brasil essas orientações foram transmitidas aos demais membros da Comissão Técnica, aceitas e aplicadas nos atletas da Seleção.

<b>Categoria: Organização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.2.2	Sportv em agosto de 2012	OMS – Organização Mundial de Saúde, antes do início da Copa, tinha realizado testes de aptidão física com atletas das seleções que participariam do Mundial, concluindo, ao final, que a seleção melhor preparada em termos de condicionamento físico era a Seleção Brasileira, o que se observou plenamente ao longo da competição.
	4.2.4	Luiz Mendes (2002)	“O time brasileiro teve uma preparação e depois foi para um lugar lá no México, mais alto que a cidade do México, mais alto que tudo e depois desceu para Guadalajara, que tem uma altitude boa, normal, digamos [...]”. A cidade do México fica a 2.235m de altitude e Guadalajara a 1.567m.
	4.2.4	Carlos Alberto Torres (MENDONÇA, 2014) Respondendo sobre o que diferenciou a Seleção de 1970 de todas as outras seleções brasileiras.	Acho que foi o trabalho diferenciado na preparação física. E não era o forte do jogador brasileiro, nunca tinha sido, até que, na Copa do mundo de 1966 os europeus surpreenderam a todos com a preparação extraordinária. Então nós sabíamos que para conseguir algo na Copa de 1970, para fazer uma grande campanha e chegar na final, nós tínhamos que estar muito bem preparados fisicamente.
	4.3.1.3	Carlos Alberto	e isso aí serviu de lição pra nossa preparação em 1970. Eu lembro que nos preparativos aqui no Brasil, a preocupação da Comissão Técnica que era o Admildo Chirol, o preparador físico, a preocupação dele, que conversava conosco diariamente, era em relação à parte física. Eles fizeram um planejamento excepcional de trabalho, chamando atenção dos jogadores para a necessidade de que todos se empenhassem e seguissem as determinações

<b>Categoria: Organização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			<p>dos preparadores físicos. E isso acontecendo eles garantiam que, na Copa do Mundo, nós iríamos estar numa forma extraordinária. Primeiro para jogar na altitude e segundo para enfrentar a evolução que eles tiveram na Copa de 66 e foi o que aconteceu nos preparamos muito. Muito trabalho... Foram, entre Brasil e México foram três meses de preparação visando muito a parte física porque, tecnicamente, nós tínhamos um grupo muito bom. Chegamos na Copa do Mundo e o time não no ápice, vamos dizer assim, mas de 1 a 10, nove de preparação, tanto que o nosso time teve um jogador, o Brito, pela primeira vez na história do futebol brasileiro, um jogador brasileiro de Seleção, foi considerado o melhor preparo físico, que foi o Brito e, fora isso, a prova de que, quase todos os jogos, nós ganhamos no segundo tempo. Quase todos os jogos. A vitória foi conseguida no segundo tempo, numa fase da partida em que o desgaste já existe. Naquela época seria uma coisa muito normal o time cair de produção no segundo tempo. Mas não foi o caso da Seleção. Eu digo em relação a essa preparação, no que diz respeito à parte física. Então essa aí foi a grande diferença que houve e a lição que nós soubemos tirar proveito dela, de 66 para 70.</p>

<b>Categoria: Organização</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.3.1.3	Carlos Alberto	Bom, eu acho isso aí relativo. Quando você tem um bom time, independe se houver Eliminatórias ou não. Então o que acontece é o trabalho antes da competição. Apesar de que hoje o tempo que se tem para preparar o time é menor do que naquela época, mas, de qualquer maneira, se fizer um bom planejamento, dá pra trabalhar bem aí na Seleção.
	4.3.2.3	Gérson	O Cláudio Coutinho, por exemplo, ele foi aos Estados Unidos que, na época estava em voga era o teste de Cooper, o Dr. Cooper que fazia esse teste pra astronauta e tal. O Coutinho foi lá e adaptou isso tudo para o futebol e implantou na Seleção Brasileira. Tanto é que quando chegou lá fora, cada seleção foi cada jogador foi destacado de cada seleção pra fazer o teste físico que os médicos exigiam.
	4.3.2.3	Gérson	A Organização mundial de Saúde, foi ela que fez os testes. G – Exatamente. E o Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá. Então organizou.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Quadro 16 – 1970: Conteúdos da Categoria “Liderança” e suas 13 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo.

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
68-líder(1)-Monta o Grupo	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 229-233) (João Saldanha)	a conquista de 1970 teve seu início em 1968 em Varsóvia, na Polônia, um dia após a derrota da Seleção Brasileira em Stuttgart para a Seleção da Alemanha por 2x1. Nesse dia, no hall do Hotel Bristol, Aymoré Moreira, o técnico da nossa Seleção, comunicou: “Não é mais possível continuarmos vivendo do passado. Aquilo que era bom em 1958 e 1962 já não serve mais. Vou mudar tudo, de outra forma sucumbiremos. [...] jogando taticamente como estamos jogando, vamos liquidar nosso futebol. [...]”. foi uma autêntica revolução a conferência de imprensa de Aymoré Moreira e os fatos posteriores demonstraram que o treinador, campeão do mundo em 1962, tinha toda razão.
68-69-70-Líder Muda e o Grupo Permanece	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 229-233) (João Saldanha)	Conclui Saldanha que, ao convocar os 22 titulares e reservas em sua primeira entrevista como treinador da Seleção, quem prestasse atenção verificaria que estavam lá quase todos os convocados de Aymoré Moreira. Dos nomes diferentes, Pelé era um deles, que não havia sido convocado porque o Santos estava excursionando.
	4.2.1.1	O autor deste estudo	Dos jogadores, relacionados na primeira convocação em 1969, 15 disputaram a Copa do Mundo de 1970. Desses 15, 11 deles constituíram aquele que a revista Manchete No. 950, de 4 de julho de 1970, classificou como o time invencível: Félix, Carlos Alberto, Brito, Piazza e Everaldo; Clodoaldo, Gérson e Rivellino; Pelé, Tostão e Jairzinho [...]

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			todos os jogadores que atuaram nos Jogos da Copa de 1970 estavam entre os 15.
	4.3.2.3	Gérson	70, uma outra organização. Um outro modelo, que começou essa seleção em 68, [...] em 68 saímos para uma excursão à Europa, que era a base, a espinha dorsal dessa de 70 que, em 69, ele teve um, ficou meio quebrada, porque entrou o Saldanha, que tinha que entrar naquela época, para reorganizar a bagunça que tava. Bagunça entre aspas... de excursão... Aquelas coisas todas... Treinamento de seleção é uma coisa, excursão de seleção é outra, tá certo? Então, como estava tudo tumultuado, inclusive por causa do regime militar, regime de pressão, essas coisas todas, repressão, essas coisas todas. Entrou o Saldanha, que entrou com o esquema dele,
69-Líder(2)- Define o Grupo e dá Personalidade ao Grupo – as Feras	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 75) (João Saldanha)	em sua primeira entrevista, Saldanha tira um pequeno papel do bolso afirmando que já tinha definido os times titular e reserva.
	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 75) (João Saldanha)	Após nomeá-los, completa com a definição que seria a marca da seleção nas Eliminatórias de 1969, afirmando [...] que gostaria de ter em campo 11 craques, 11 feras.
69-70- Personalidade do Grupo	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 75) (João Saldanha)	Após nomeá-los, completa com a definição que seria a marca da seleção nas Eliminatórias de 1969, afirmando [...] que gostaria de ter em campo 11 craques, 11 feras.
	4.2.1.1	Milliet (2006, p. 16) (Tostão)	Além de ter sido importante para a classificação ao Mundial, Saldanha incendiou a seleção com as “feras do Saldanha” e recuperou a confiança dos torcedores e da imprensa no futebol brasileiro.

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.2.3	João Saldanha no jornal <i>O Globo</i> , de 22 de junho de 1970, no dia seguinte à conquista.	Quero dizer que a vitória extraordinária do Brasil foi a vitória do futebol. Do futebol que o Brasil joga, sem copiar ninguém, fazendo da arte de seus jogadores a sua força maior e impondo ao mundo futebolístico o seu padrão, que não precisa seguir esquemas dos outros, pois tem sua personalidade, a sua filosofia e jamais deverá sair dela. Foi uma vitória do futebol.
69-Líder(2)-elogios aos seus defeitos	4.2.1.1	Uol Esporte (2014) (Nelson Rodrigues)	[...] meu caro João Saldanha. Tenho-lhe um afeto de irmão [...]. Ao ter a notícia, berrei: — “É o técnico ideal!” Um amigo meu, bem pensante insuportável, veio-me perguntar: — “Você acha que o João tem as qualidades necessárias?” Respondi: — “Não sei se tem as qualidades. Mas afirmo que tem os defeitos necessários” [...].
70-Necessidade de Mudança do Líder	4.2.4	Armando Nogueira	O Saldanha era um apaixonado e eu acho que, em determinado momento, o Saldanha perdeu as condições emocionais de continuar liderando. Se desentendeu primeiro com parte mídia, depois de desentendeu com alguns jogadores, não é? Ele perdeu o pulso.
	4.2.4	Luiz Mendes	Eu considero que a principal razão da saída do Saldanha foi exatamente o perigo que corria a Seleção Brasileira de ele não escalar o Pelé. E o Saldanha, não sei porque, algum motivo ele teria, ele estava contestando muito Pelé. Estava contestando o Pelé. Ele dizia que o Pelé estava vendo menos.
	4.2.4	Teixeira Heizer	Disse que os outros três (Sandro Moreyra, Luiz Mendes e alguém chamado Pirica) saíram dali para conversar com o amigo Saldanha e retornaram tristes e decepcionados,

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			dizendo que ele havia confirmado, acrescentando inclusive, que Pelé estava esbarrando em móveis na concentração por não enxergar direito.
70-Líder(3)	4.2.1.2	Informação de vários sites	Com a demissão de Saldanha, a CBD – Confederação Brasileira de Desportos, hoje CBF – Confederação Brasileira de Futebol, convidou [...] Zagallo, bicampeão mundial pela Seleção como jogador em 58 e 62, que iniciara, em 1966, a carreira de treinador no Botafogo.
70-Líderes dentro do Campo	4.2.3	Carlos Alberto, em entrevista ao autor em 07 de novembro de 2013.	Numa pequena parada durante o jogo (com o Uruguai, que venceu por 1x0) Gérson lhe disse que o seu marcador estava sendo implacável, seguindo-o onde quer que fosse e ele não estava conseguindo dar os passes da maneira adequada. Sugeriu então, para resolver essa situação, a troca de posição com Clodoaldo, o qual deveria avançar para o ataque e ele ficaria no meio de campo segurando o seu marcador. Carlos Alberto, o capitão, aprova, e chama Clodoaldo pra lhe dizer para trocar de posição com o Gérson e que era para ele avançar ao ataque. O resultado foi gol de empate de Clodoaldo aos 44min do 1º tempo.
70-Identificação do Líder(3) com o Grupo	4.2.4	Armando Nogueira	O Zagallo era um perante a mídia, perante a imprensa, mas com os jogadores ele era outro. Ele era o próprio jogadores. Ele era a projeção dos jogadores.
70-Atuação do Membro Mais Capaz do Grupo	4.2.3	Fifa.com (2014)	A final contra a Itália foi a máxima expressão da magia do chamado “Rei do Futebol”, que abriu o marcador com uma forte cabeçada. Em sequência, Gérson, Jairzinho e Carlos Alberto completaram a goleada, com participação decisiva de Pelé nos dois últimos gols.

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
70-Confiança em Declaração de Membro do Grupo – Tostão	4.2.4	Armando Nogueira (2002)	“Eu confesso a vocês que eu não conseguia encarar o Tostão porque o olho dele, o olho dele, era só uma posta de sangue. Eu fiquei muito mal impressionado. Isso foi na semana da estreia. E eu saí convencido, daquele encontro, que o Tostão não poderia jogar. Anos depois, o Tostão me contaria que, sabendo que a cena do olho dele, injetado de sangue, incomodava todo mundo, ele pediu um encontro com a Comissão Técnica e disse: – olha eu sei que tem muita gente achando que eu não sou capaz de jogar com esse olho assim, então, eu queria deixar os senhores inteiramente à vontade se quiserem me afastar do time (ele já estava treinando como titular), eu vou entender perfeitamente, mas eu quero dizer uma coisa... se me escalarem eu vou jogar o que sei porque isso aqui não me prejudicará em nada. E os fatos mostraram que ele estava com a visão perfeita em todos os sentidos”.
70-Ambiente	4.3.1.3	Carlos Alberto	No dia a dia quando vocês estavam reunidos na competição ou se preparando, com quem mais você, o grupo que existia, com quem mais que você participava ou discutia? CAT – Não, não. Era um grupo muito unido e nós estávamos... feito uma grande amizade entre todos. Nós nos reuníamos todos os dias. Primeiro, a vantagem que nós não ficávamos em hotel. Hotel o grupo fica muito isolado, cada um vai para o seu quarto e mal se vê. Só se vê na hora do almoço, da janta e, nessa época, nós ficávamos em locais alugados pela CBF, uma casa, entendeu? Um local assim que todos estivessem sempre juntos. Era mais fácil

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			pro relacionamento de todos os jogadores. Então nós estávamos sempre juntos. Era um grupo muito unido, muita amizade, enfim, era diferente de hoje, porque hoje o jogador vai para o seu quarto, fica lá na internet, ouvindo música, então o coletivo fica até em segundo plano. Nessa nossa época já era diferente. Quisesse ou não nós estávamos sempre juntos, mais juntos, mais juntos.
70-Trabalho em Rede	4.3.1.3	Carlos Alberto	No dia a dia quando vocês estavam reunidos na competição ou se preparando, com quem mais você, o grupo que existia, com quem mais que você participava ou discutia? CAT – Não, não. Era um grupo muito unido e nós estávamos... feito uma grande amizade entre todos. Nós nos reuníamos todos os dias. Primeiro, a vantagem que nós não ficávamos em hotel. Hotel o grupo fica muito isolado, cada um vai para o seu quarto e mal se vê. Só se vê na hora do almoço, da janta e, nessa época, nós ficávamos em locais alugados pela CBF, uma casa, entendeu? Um local assim que todos estivessem sempre juntos. Era mais fácil pro relacionamento de todos os jogadores. Então nós estávamos sempre juntos. Era um grupo muito unido, muita amizade, enfim, era diferente de hoje, porque hoje o jogador vai para o seu quarto, fica lá na internet, ouvindo música, então o coletivo fica até em segundo plano. Nessa nossa época já era diferente. Quisesse ou não nós estávamos sempre juntos, mais juntos, mais juntos.

<b>Categoria: Liderança</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
	4.3.2.2	Gérson	jogadores ou as demais pessoas com as quais ele conversava mais dentro do grupo: G – Félix, Carlos Alberto, Brito, eu, Piazza, Everaldo.
	4.3.2.3	Gérson	a questão da conversa, você, com quem que você, dentro da Seleção... G – Os que falavam mais. Os que discutiam mais, discutiam entre aspas, né? Com a comissão técnica, com o Zagallo, entre nós, tinha sempre um grupo, que era Félix, eu, Carlos Alberto, Brito, Piazza... Seriam esses aí mais ou menos... G – Que a gente discutia, argumentava e, dentro do campo a mesma coisa. Falava, o outro falava. Agora, até na reunião geral, mas tinham aqueles que sempre falavam mais, se posicionavam melhor. Porque não credibilidade, porque credibilidade todo mundo tinha e todo mundo tinha voz, dentro do grupo, né? Todo mundo discutia e tal. É isso? É. Vamos pro treino. Chegava lá, discutia com o Zagallo o que ele queria o que nós queríamos o que nós pensávamos e botava em prática. E aí, no intervalo, a gente discutia o que tinha acontecido, o que o Zagallo tinha observado de fora e o que nós estávamos sentindo de dentro e juntava uma coisa na outra. -Tinha esse diálogo. G – Tinha, tinha. Ele dava liberdade pra gente e, se ele achasse que o que nós estávamos falando era melhor, então faz o que vocês estão dizendo, sem problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 17 – 1970: Conteúdos da Categoria “Esquema de Jogo” e suas 4 Subcategorias, 1968-Líder(1): Aymoré Moreira; 1969-Líder(2): João Saldanha; 1970-Líder(3): Zagallo.

<b>Categoria: Esquema de Jogo</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
69-do Líder(2)	4.3.2.3	Gérson	Entrou o Saldanha, que entrou com o esquema dele, que ele não gostava de ponta que jogasse atrás. Gostava de ponta na frente. Então era o Jairzinho de um lado e o Edu do outro. O terceiro homem de meio de campo era feito pelo ponta de lança, na época o Tostão ou o Pelé. Esse era o esquema do João Saldanha. E aí jogamos as Eliminatórias. Fomos bem. <b>Esquema de jogo – 69-do líder(2)</b>
70-do Líder(3)	4.2.3	Fifa.com (2014)	O esquema adotado pelos brasileiros tinham aspectos que, além de eficazes, eram igualmente atraentes, desde os precisos e potentes arremates de Rivellino até as arrancadas de Jairzinho, passando pela movimentação de Gérson no meio do campo e pela inspiração inigualável do próprio Pelé. <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>
	4.2.4	Zagallo	Eu apenas fui um personagem, vamos dizer assim, já que faltavam dois meses para começar a Copa do mundo. Houve um problema com o Saldanha e eu entrei e evidente que, dentro do meu modo de agir e de pensar, fiz algumas modificações. <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>
	4.2.4	Jairzinho (1998)	Se jogava no 424. O Zagallo mudou para 433 com variações. Quer dizer, o ponta esquerda era o Edu e ele tirou o Edu e colocou o Rivellino e, na frente, permaneceram os três: Jairzinho, Tostão e Pelé”. <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>



Categoria: Esquema de Jogo			
Subcategoria	Itens	Fonte	Conteúdo
	4.3.2.3	Gérson	Terminadas as Eliminatórias, confusão de novo e tal e ele saiu. Saiu o Saldanha. Entrou o Zagallo e todo mundo dizia: Ah! Tá em cima da coisa, não tem tempo pra treinar... Entrou o Zagallo. Trocou o sistema. Zagallo já gostava de ponta fechando o meio, como ele jogava... <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>
	4.3.2.3	Gérson	Ele (Zagallo) implantou esse sistema com Paulo Cesar, só que ficaram três pontas: Edu jogando na frente, se necessitasse de um time mais ofensivo; Paulo Cesar fazendo o mesmo trabalho que ele fazia se precisasse; e ele adaptou o Rivellino a essa função, meia função, um pouco na ponta, um pouco no meio e quase sempre na intermediária adversária para chutar de fora da área, que o Rivellino tinha um chute forte e tal. E, para compor o meio do campo, junto comigo e com o Clodoaldo. Já o ponta de lança não voltava mais. Ficava lá. Às vezes voltavam os dois e voltava o Jairzinho também pra fechar o meio do campo. Então, o nosso ataque, no esquema de Zagallo, o nosso ataque marcava quase sempre o meio de campo adversário e o nosso meio de campo marcava o ataque adversário, que o ataque adversário ficava muito distante e sem ninguém pra alimentar ele. Aí o que que ele tinha que fazer? Sair de lá da frente e vir pro meio do campo. Ficava mais perto do meio de campo deles e aí o meio de campo nosso marcava o ataque adversário e a nossa defesa ficava tranquila, sem problema nenhum porque não tinha ninguém lá e nem a bola chegava. Isso teoricamente, tá certo? No campo, umas vezes com um

<b>Categoria: Esquema de Jogo</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Itens</b>	<b>Fonte</b>	<b>Conteúdo</b>
			pouquinho mais movimentado, saindo mais ou saindo menos, às vezes uma marcação nossa, o adversário conseguia fazer um gol, conseguia chegar perto, mas isso na Copa do Mundo... no contexto geral era o mínimo. Então organizou. <b>Esquema de jogo – 70-do líder(3)</b>
70-Grupo tinha Conhecimento Claro das Dificuldades	4.2.4	Carlos Alberto (MENDONÇA, 2014).	E o jogo da Inglaterra na Copa de 1970 foi a chave, eles eram favoritos para a Copa também, nós sabíamos que aquele jogo contra eles na primeira fase era o nosso jogo. Dali para frente, nosso time era ou igual ou superior aos outros. Tanto que ganhamos aquele jogo de 1 a 0, mas o resto ganhamos com convicção, sem deixar dúvidas. <b>Esquema de jogo – 70-grupo tinha conhecimento claro das dificuldades</b>
70-Jogada Ensaaiada	4.3.1.3	Carlos Alberto	no final do segundo tempo (41min) você foi lá fazer o gol e a impressão que a gente teve assistindo era que o Pelé parece que sabia que você estava vindo de ali, porque ele nem olha pro lado e ele pá, deu um toque... CAT – Mas ele sabia que eu chegaria ali, pelo fato, principalmente, de que nós jogávamos juntos no Santos e sempre eu chegava ali. Eu tive outros bons passes do Pelé na minha carreira. <b>Esquema de jogo – 70-jogada ensaiada</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE F – QUADROS COMPARATIVOS DA DISSERTAÇÃO COM FUTEBOL E GRUPOS CRIATIVOS EM ORGANIZAÇÕES

Quadro 18 – Estrutura da Dissertação

<p>Estrutura Dissertação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- apresentação do problema</li><li>- pergunta de pesquisa</li><li>- objetivo geral</li><li>- objetivos específicos</li><li>- justificativa</li><li>- limitações</li><li>- delimitação do trabalho</li><li>- estrutura do trabalho</li><li>- como foi feita a pesquisa (ou como aconteceu de fato)</li><li>- “Achados” da investigação</li></ul>
--

Quadro 19 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção nas Eliminatórias de 1969, Técnico João Saldanha

<b>DISSERTAÇÃO</b>		<b>FUTEBOL (Seleção em 1969)</b>	
<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube</b>
Apresentação do problema	Fraco desempenho da Seleção na Copa de 1966 e sucesso na Copa seguinte, de 1970, apesar da presença comum de oito jogadores nas duas Copas.	Apresentação do problema	A Seleção não está jogando tão bem, mas a imprensa está fazendo muito barulho e critica bastante a CBD (atualmente CBF), chegando a dizer que a Seleção corre perigo real de não se classificar para a Copa do Mundo de 1970. Essa perturbação é praticamente diária.
Pergunta de pesquisa	Sob a ótica de grupos criativos, quais as razões do fracasso da Seleção Brasileira de Futebol na Copa de 1966 e do sucesso na Copa de 1970?	Pergunta a ser respondida	Como acabar com a perturbação? A solução nesses casos, no futebol, é mudar de técnico, mas a questão continua: que nome poderia acalmar a imprensa?
Objetivo geral	Buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.	Objetivo geral	Vencer as eliminatórias, única maneira para classificar a Seleção para a Copa, já que não fomos campeões na Copa anterior e nem somos os anfitriões da Copa do ano que vem.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
Objetivos específicos	<p>1) Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: levantar contexto, jogadores e comissão técnica com vistas a extrair possíveis razões para desempenhos tão díspares.</p> <p>2) Verificar ligações existentes entre os dois grupos criativos.</p> <p>3) Verificar se as razões levantadas foram disseminadas na organização como aprendizado.</p>	Objetivos específicos	Serão apresentados pelo novo treinador à Diretoria da CBD.
Justificativa	<p>Buscar possíveis razões para desempenhos tão diferentes, bem como procurar entender o funcionamento de grupos criativos em organizações no Brasil, com vistas a um melhor desempenho e melhores</p>	Justificativa	A mudança de treinador tem que ser imediata, pois estamos em fevereiro e as eliminatórias começam em agosto.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	resultados econômicos, que possam ser disseminados na organização, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos.		
Limitações	<p>1) Poucos estudos com grupos criativos, informação de Di Nizzo (2009, p.77) e De Masi (2005, p.136).</p> <p>2) O tempo decorrido dos eventos analisados: 48 anos da Copa de 1966 e 44 anos da Copa de 1970, com a consequência natural da morte e doenças de boa parte dos protagonistas desses eventos;</p> <p>3) Distância das fontes primárias de documentos, localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo;</p>	Limitações	O novo técnico deverá ser aceito pela imprensa, única maneira de acabar com essa perturbação toda.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	<p>4) A dificuldade de localizar esses protagonistas para entrar em contato.</p> <p>5) A distância a ser percorrida para o contato com os protagonistas, os quais, em sua maioria devam estar no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, sendo que o entrevistador se encontra em Florianópolis/SC;</p> <p>6) Recursos para deslocamentos e hospedagem – foram utilizados aqueles oriundos de bolsa CAPES/DS.</p>		
Delimitação do trabalho	Estudar a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970 na busca de padrões, conceitos e/ou indicativos	Delimitação do trabalho	Será apresentada pelo novo treinador à Diretoria da CBD.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	relacionados ao desempenho de grupos criativos. Com relação às entrevistas com os protagonistas desses dois eventos, defini que deveria dar preferência aos oito jogadores que participaram das duas Copas, tanto no período de preparação como das Copas em si.		
Estrutura do trabalho	O Planejamento se apresenta de forma clara tanto na estrutura do Sumário como no texto da Seção 1 Introdução	Estrutura do trabalho	O Planejamento será apresentado pelo novo treinador à Diretoria da CBD.
Como foi feita a pesquisa	Conforme consta da Seção 5.2: 1) Campo exploratório 2) Critério de seleção 3) Critério de exclusão 4) Entrevistas semiestruturadas 5) Levantamento de dados sobre as 2 Copas	Como aconteceu de fato	1) Em 04/02/1969 foi convidado para técnico da Seleção o jornalista João Saldanha, que aceitou; 2) O tamanho do grupo já estava definido previamente. Teriam que ser 22 jogadores; 3) A interdisciplinaridade e a forte complementaridade dos integrantes do grupo é comum no futebol, pois cada jogador atua em posição definida no contexto geral. Essas posições se alteram tanto pelas características específicas de cada jogador como pela estratégia definida pelo técnico, sendo



DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	<p>6) Entrevistas com protagonistas</p> <p>7) Categorias e Subcategorias</p> <p>8) Achados da Investigação (Findings)</p>		<p>frequentemente influenciada pelo que acontece realmente durante a execução da tarefa, ou seja, no jogo que está sendo disputado. No futebol cada vez mais se valoriza o jogador pela sua capacidade de atuar em diferentes posições, o que representa uma boa vantagem competitiva. O craque maior Pelé era também um bom goleiro e não sofreu gols pelo Santos, nos três jogos em que foi necessário substituir o goleiro. Na Copa de 66 era o reserva do goleiro Manga no último jogo, conforme afirmação de Gilmar na Seção 4.1.4.</p> <p>4) A competência do Líder foi atestada tanto por ter vencido o Campeonato Carioca de 1957 quando treinava o Botafogo, como pelo conteúdo de suas críticas, as quais embora contundentes expressassem observações que poderiam ser consideradas bastante pertinentes;</p> <p>5) O objetivo comum era plenamente conhecido por todos: Vencer as eliminatórias</p> <p>6–Líder – definiu os integrantes do grupo com tarefas bem definidas: os 11 titulares e os 11 reservas;</p> <p>7) Líder – definiu a personalidade do grupo: disse que gostaria de ter em campo 11 craques, onze feras. “Convoco o jogador para defender a Seleção, não para casar com minha filha”;</p> <p>8) Todos tinham noção exata das suas funções dentro do grupo, do que teriam que fazer em campo, pois jogavam profissionalmente em seus clubes;</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			<p>9) Líder – coordenou os treinamentos do grupo e observou cada jogador, tanto que, constatando que os meiões tradicionais apertavam as pernas grossas de Tostão, o que poderia prejudicar seu desempenho, providenciou a confecção de meião especial para o jogador;</p> <p>10) Líder – criou um <i>set</i> psicossocial, um clima, um fervor fora do comum. Disse Tostão no item 4.2.1.1: “Saldanha incendiou a Seleção com as feras do Saldanha e recuperou a confiança dos torcedores e da imprensa no futebol brasileiro”. Ou seja, criou o que Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre duas ou mais mentes, que ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo;</p> <p>11) Considerando a conclusão da Seção 2 Criatividade: “a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade, então o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos”; observamos que o Líder foi excepcionalmente eficaz na criação desse incêndio.</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			<p><u>CONSTATAÇÕES ADICIONAIS</u> nesta Seleção de 1969, relacionadas a itens destacados por diversos autores em 2.3.2:</p> <p>Havia boa convivência entre todos os componentes do grupo;</p> <p>O ambiente físico na concentração da Seleção no Retiro dos Padres, no Rio de Janeiro, poderia ser definido como acolhedor, bonito, digno e funcional;</p> <p>O comportamento observado do Líder durante todo o tempo em que foi treinador da Seleção nos leva a defini-lo como capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo. Era igualmente carismático e transformava conflitos em estímulos para a idealização e solidariedade, conforme mostra a narrativa do jogo contra a Venezuela quase ao final da Seção 6.5;</p> <p>Grupo aceitou a liderança com respeito e poderíamos inferir, até com veneração.</p> <p>Mistura equilibrada – constatamos que foi criada mistura de jogadores imaginativos com pessoas concretas como o coordenador geral, o diretor de futebol da CBD, o técnico, o médico, os preparadores físicos, o supervisor, os secretários-executivos (espécie de sapadores, que vão na frente antes de todos), cozinheiros, massagistas e almoxarifes, ou seja, gente para tratar de tudo e de todas as minúcias, cuidando para que a tranquilidade dos jogadores não fosse prejudicada nas horas de folga. Igualmente não se</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1969)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			pode esquecer do engajamento da Direção Geral da CBD, sem o qual entendemos que nada disso teria sido possível. Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada, o que realmente ocorreu neste caso. Nas palavras de De Masi, é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.
“Achados” da investigação	Quadro 6 da Seção 6.6	Resultado final	A Seleção venceu todos os jogos do seu grupo nas eliminatórias e se classificou para a Copa do Mundo de 1970.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 20 – Comparativo entre Dissertação x Futebol: Seleção na Copa de 1970, Técnico Zagallo

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
Apresentação do problema	Fraco desempenho da Seleção na Copa de 1966 e sucesso na Copa seguinte, de 1970, apesar da presença comum de oito jogadores nas duas Copas.	Apresentação do problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O Brasil participou das Eliminatórias em agosto de 1969, foi o primeiro em seu grupo e se classificou para a Copa do Mundo de 1970, vencendo todas as seis partidas;</li> <li>– A Copa será realizada no México, com altitudes entre 2.000 e 3.000m;</li> <li>– Carlos Alberto na Seção 4.3.1.1): “em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física excepcional.” [...] “o jogador brasileiro” [...] “era reconhecido como” [...] “fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus”;</li> <li>– O técnico não é mais o das Eliminatórias;</li> <li>– O novo técnico da Seleção está assumindo faltando menos de dois meses e meio para o início da Copa.</li> </ul>
Pergunta de pesquisa	Sob a ótica de grupos criativos, quais as razões do fracasso da Seleção Brasileira de Futebol na Copa de 1966 e do sucesso na Copa de 1970?	Pergunta a ser respondida	<p><u>Pela Diretoria da CBD</u> – Que providências (todas elas) devem ser selecionadas para dar à Seleção as condições mínimas necessárias de disputar a Copa pelo menos em condições de igualdade com os europeus, especialmente ajuizando a maneira possível para melhorar o preparo físico e a aclimação à altitude e ao calor mexicano?</p> <p><u>Pelo novo técnico</u> – Quais jogadores escolher e qual esquema de jogo selecionar?</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
Objetivo geral	Buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.	Objetivo geral	Inventariar, traçar e aplicar, através do Planejamento, tudo o que for necessário para dar à Seleção Brasileira as melhores condições para se preparar para a disputa do Campeonato Mundial de Futebol, que vai ser realizado no México de 31 de maio a 21 de junho, com altitudes variando de 1.560m a 2.235m.
Objetivos específicos	1) Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: levantar contexto, jogadores e comissão técnica com vistas a extrair possíveis razões para desempenhos tão díspares. 2) Verificar ligações existentes entre os dois grupos criativos. 3) Verificar se as	Objetivos específicos	1) <u>Técnico</u> – convocar os jogadores, definir o esquema de jogo e treinar; 2) <u>Presidente da CBD e Diretoria</u> – preparar uma retaguarda eficiente, ou seja, definir o chefe da delegação e, com esse chefe, definir funções e nomear as pessoas para os diversos cargos da delegação, tais como: secretário da delegação; diretor de futebol; médicos; preparadores físicos; supervisor; secretaria-executiva; massagista; cozinheiro; almoxarife e representantes junto à FIFA e relações internacionais; 3) <u>Presidente da CBD, Diretoria e Chefe da delegação</u> – Definir jogos amistosos para a preparação da Seleção. 4) <u>Chefe da delegação</u> – aplicar o Planejamento.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	razões levantadas foram disseminadas na organização como aprendizado.		
Justificativa	Buscar possíveis razões para desempenhos tão diferentes, bem como procurar entender o funcionamento de grupos criativos em organizações no Brasil, com vistas a um melhor desempenho e melhores resultados econômicos, que possam ser disseminados na organização, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos.	Justificativa	Fomos campeões em 1958 e em 62 com planejamento adequado e fracassamos em 1966, surpreendidos pelo futebol-força, saindo da Copa na Fase de Grupos. É necessário identificar todas as possíveis dificuldades, especialmente preparo físico individual e aclimação tanto para a altitude excessiva como para o calor mexicano, pois as partidas acontecerão por volta do meio-dia. Nesse sentido, há necessidade de um planejamento para todas as ações necessárias com vistas a superar as dificuldades identificadas, bem como outras dificuldades que possam ser consideradas como passíveis de acontecer, inclusive as mais remotas. O planejamento deve ser traçado e aplicado no menor prazo, porque o tempo é muito curto e deve ser dividido em duas etapas: 'antes da Copa' e 'durante a Copa' e a execução de cada etapa deverá ser rigorosamente cumprida. Com relação ao esquema de jogo e escalação dos jogadores, a definição e responsabilidade são do treinador.
Limitações	1) Poucos estudos com grupos criativos, informação de Di Nizzo	Limitações	– o tempo é bastante curto. Serão menos de dois meses e meio para planejar, executar e a Seleção estar pronta até o dia 31 de maio quando a Copa inicia (o primeiro jogo do

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	<p>(2009, p.77) e De Masi (2005, p.136).</p> <p>2) O tempo decorrido dos eventos analisados: 48 anos da Copa de 1966 e 44 anos da Copa de 1970, com a consequência natural da morte e doenças de boa parte dos protagonistas desses eventos;</p> <p>3) Distância das fontes primárias de documentos, localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo;</p> <p>4) A dificuldade de localizar esses protagonistas para entrar em contato.</p> <p>5) A distância a ser percorrida para o contato com os protagonistas, os</p>		<p>Brasil será no dia 03 de junho).</p> <p>– será a primeira vez no Brasil em que atletas serão preparados para enfrentar altitudes elevadas e calor excessivo. Resta saber como fazer.</p>



DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	quais, em sua maioria devam estar no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, sendo que o entrevistador se encontra em Florianópolis/SC; 6) Recursos para deslocamentos e hospedagem – foram utilizados aqueles oriundos de bolsa CAPES/DS.		
Delimitação do trabalho	Estudar a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970 na busca de padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos. Com relação às entrevistas com os protagonistas desses dois eventos,	Delimitação do trabalho	Dar ao técnico e aos atletas da Seleção todas as condições e o sossego para que possam desenvolver suas habilidades de forma eficiente, sem se preocupar com quaisquer outras coisas.

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	defini que deveria dar preferência aos oito jogadores que participaram das duas Copas, tanto no período de preparação como das Copas em si.		
Estrutura do trabalho	O Planejamento se apresenta de forma clara tanto na estrutura do Sumário como no texto da Seção 1 Introdução	Estrutura do trabalho	O Planejamento determinará todas as etapas e indicará a forma e os responsáveis pela execução de cada uma das etapas.
Como foi feita a pesquisa	Conforme consta da Seção 5.2: 1) Campo exploratório 2) Critério de seleção 3) Critério de exclusão 4) Entrevistas semiestruturadas 5) Levantamento de dados sobre as 2 Copas 6) Entrevistas com protagonistas	Como aconteceu de fato	Algo bem semelhante ao que foi descrito neste item do Quadro 18 relacionado à Seleção, visto que do grupo de 22 jogadores que disputaram as Eliminatórias de 1969, 15 deles foram inscritos para a Copa de 1970.  1) Em março de 1970 foi convidado para técnico da Seleção Mario Jorge Lobo Zagallo, que aceitou; 2) O tamanho do grupo já estava definido previamente. Teriam que ser 22 jogadores; 3) A interdisciplinaridade e a forte complementaridade dos integrantes do grupo é comum no futebol, pois cada jogador atua em posição definida no contexto geral. Essas posições se

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
	<p>7) Categorias e Subcategorias</p> <p>8) Achados da Investigação (Findings)</p>		<p>alteram tanto pelas características específicas de cada jogador como pela estratégia definida pelo técnico, sendo frequentemente influenciada pelo que acontece realmente durante a execução da tarefa, ou seja, no jogo que está sendo disputado. No futebol cada vez mais se valoriza o jogador pela sua capacidade de atuar em diferentes posições, o que representa uma boa vantagem competitiva.</p> <p>O craque maior Pelé era também um bom goleiro e não sofreu gols pelo Santos, nos três jogos em que foi necessário substituir o goleiro. Na Copa de 66, em que não eram permitidas substituições, Pelé era o reserva do goleiro Manga no último jogo, conforme afirmação de Gilmar na Seção 4.1.4.</p> <p>4) A competência do Líder foi atestada por ter sido, como técnico, bicampeão carioca, pelo Botafogo, em 1967 e 1968 e por ter vencido a Copa do Brasil de 1968, além de, como jogador, ter sido bicampeão mundial pela Seleção Brasileira nas Copas de 1958 e 1962;</p> <p>5) O objetivo comum era plenamente conhecido por todos: Vencer a Copa do Mundo de 1970</p> <p>6) Líder – definiu os integrantes do grupo com tarefas bem definidas: os 11 titulares e os 11 reservas;</p> <p>7) Líder – manteve a personalidade do grupo</p> <p>8) Todos tinham noção exata das suas funções dentro do grupo, do que teriam que fazer em campo, pois jogavam profissionalmente em seus clubes;</p> <p>9) Líder – coordenou os treinamentos do grupo e observou</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			<p>cada jogador;</p> <p>10) Líder – manteve o <i>set</i> psicossocial, o clima, o fervor fora do comum criado por seu antecessor. Manteve o que Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre duas ou mais mentes, que ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo;</p> <p>11) Considerando a conclusão da Seção 2 Criatividade: “a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade, então o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos”; observamos que o novo Líder foi excepcionalmente eficaz na manutenção desse incêndio.</p> <p><u>CONSTATAÇÕES ADICIONAIS nesta Seleção de 1970, relacionadas a itens destacados por diversos autores em 2.3.2:</u>  Havia boa convivência entre todos os componentes do grupo;  O ambiente físico na concentração da Seleção nas instalações da Escola de Educação Física do Exército Brasileiro, no bairro da Urca, aos pés do Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro, poderia ser definido como acolhedor, bonito, digno e funcional;  O comportamento observado do Líder durante todo o tempo</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			<p>em que foi treinador da Seleção nos leva a defini-lo como capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo. Era igualmente carismático e dialogava muito bem com os jogadores. Segundo Armando Nogueira na Seção 4.2.4, “o Zagallo era um perante a mídia, perante a imprensa, mas com os jogadores ele era outro. Ele era o próprio jogadores. Ele era a projeção dos jogadores. Também segundo Gérson, no final de 4.3.2.3), “Ele dava liberdade pra gente e, se ele achasse que o que nós estávamos falando era melhor, então faz o que vocês estão dizendo, sem problemas”;</p> <p>Grupo aceitou a liderança com respeito e poderíamos inferir, até com veneração;</p> <p>Mistura equilibrada – constatamos que foi mantida e talvez até melhorada a mistura de jogadores imaginativos com pessoas concretas como o coordenador geral, o diretor de futebol da CBD, o técnico, o médico, os preparadores físicos, o supervisor, os secretários-executivos (espécie de sapadores, que vão na frente antes de todos), cozinheiros, massagistas e almoxarifes, ou seja, gente para tratar de tudo e de todas as minúcias, cuidando para que a tranquilidade dos jogadores não fosse prejudicada nas horas de folga. Igualmente não se pode esquecer do engajamento da Direção Geral da CBD, sem o qual entendemos que nada disso teria sido possível. Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias.</p>

DISSERTAÇÃO		FUTEBOL (Seleção em 1970)	
Estrutura	Descrição	Estrutura	Descrição: Dados advindos da Dissertação e leitura de livros, revistas, jornais e vários sites e vídeos no youtube
			<p>Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada, o que realmente ocorreu neste caso. Nas palavras de De Masi, é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</p>
“Achados” da investigação	Quadro 6 da Seção 6.6	Resultado final	<p>Com relação ao preparo físico, consta no final do item 4.2.2: “ A OMS – Organização Mundial de Saúde, antes do início da Copa, tinha realizado testes de aptidão física com atletas das seleções que participariam do Mundial, concluindo, ao final, que a seleção melhor preparada em termos de condicionamento físico era a Seleção Brasileira, o que se observou plenamente ao longo da competição”. E Gérson afirma em 4.3.2.3): “Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá”.</p> <p>Como resultado final, a Seleção venceu todos os jogos na Copa do Mundo de 1970 e se sagrou não só a Campeã, como passou a ser considerada senão a melhor seleção de todas, como uma das melhores seleções de futebol de todos os tempos. Ver final do caput da Seção 4.2, bem como o final do item 4.2.3.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 21 – Comparativo entre Dissertação, Seleção em 1969, Seleção em 1970 e Grupos Criativos em Organizações

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Apresentação do problema	Fraco desempenho da Seleção na Copa de 1966 e sucesso na Copa seguinte, de 1970, apesar da presença comum de oito jogadores nas duas Copas.	A Seleção não está jogando tão bem, mas a imprensa está fazendo muito barulho e critica bastante a CBD (atualmente CBF), chegando a dizer que a Seleção corre perigo real de não se classificar para a Copa do Mundo de 1970. Essa perturbação é praticamente diária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O Brasil participou das Eliminatórias em agosto de 1969, foi o primeiro em seu grupo e se classificou para a Copa do Mundo de 1970, vencendo todas as seis partidas;</li> <li>– A Copa será realizada no México, com altitudes entre 2.000 e 3.000m;</li> <li>– Carlos Alberto na Seção 4.3.1c): “em 66 o Brasil foi surpreendido pelo que seria uma revolução da parte física dos europeus. Foi quando eles mostraram pro mundo o chamado futebol-força, que era, nada mais nada menos, que uma preparação física excepcional.” [...] “o jogador brasileiro” [...] “era reconhecido como” [...] “fisicamente era mais fraco ou inferior do que os europeus”;</li> <li>– O técnico não é mais o das Eliminatórias;</li> <li>– O novo técnico da Seleção está assumindo faltando menos de dois meses e meio para o início da Copa.</li> </ul>	A primeira tarefa é definir ou apontar qual o problema existente, que se pretende resolver através do estabelecimento/criação de um grupo criativo.

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Pergunta de pesquisa ou pergunta a ser respondida	Sob a ótica de grupos criativos, quais as razões do fracasso da Seleção Brasileira de Futebol na Copa de 1966 e do sucesso na Copa de 1970?	Como acabar com a perturbação? A solução nesses casos, no futebol, é mudar de técnico, mas a questão continua: que nome poderia acalmar a imprensa?	<u>Pela Diretoria da CBD</u> – Que providências (todas elas) devem ser selecionadas para dar à Seleção as condições mínimas necessárias de disputar a Copa pelo menos em condições de igualdade com os europeus, especialmente ajuizando a maneira possível para melhorar o preparo físico e a aclimação à altitude e ao calor mexicano? <u>Pelo novo técnico</u> – Quais jogadores escolher e qual esquema de jogo selecionar?	Como sugestão, as seguintes recomendações de Gil (2010, p.10-13): 1) formular o problema como pergunta; 2) o problema deve ser claro e preciso; 3) o problema deve ser empírico; 4) o problema deve ser suscetível de solução; 5) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável, relacionada aos meios disponíveis para investigação. Afirma Kardec (2013, p. 410) que a forma interrogativa exige respostas categóricas que não abrem lugar para qualquer alternativa.



DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Objetivo geral	<p>Buscar padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos na prática no Brasil, a partir do estudo sobre a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970.</p>	<p>Vencer as eliminatórias, única maneira para classificar a Seleção para a Copa, já que não fomos campeões na Copa anterior e nem somos os anfitriões da Copa do ano que vem.</p>	<p>Inventariar, traçar e aplicar, através do Planejamento, tudo o que for necessário para dar à Seleção Brasileira as melhores condições para se preparar para a disputa do Campeonato Mundial de Futebol, que vai ser realizado no México de 31 de maio a 21 de junho, com altitudes variando de 1.560m a 2.235m.</p>	<p>Segundo Gil (2010, p.13-14), o problema pode ser apresentado sob a forma de objetivos (geral e específicos), o que representa um passo importante para a operacionalização e para esclarecer acerca dos resultados esperados. Os objetivos, para que sejam claros e precisos, devem iniciar com verbos que não possibilitam muitas interpretações, como, por exemplo, identificar, verificar, descrever e avaliar. Não seriam adequados verbos como pesquisar, entender e conhecer, por não conferirem clareza e precisão.</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Objetivos específicos	<p>1) Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1966 e 1970: levantar contexto, jogadores e comissão técnica com vistas a extrair possíveis razões para desempenhos tão díspares.</p> <p>2) Verificar ligações existentes entre os dois grupos criativos.</p> <p>3) Verificar se as razões levantadas foram disseminadas na organização como aprendizado.</p>	Serão apresentados pelo novo treinador à Diretoria da CBD.	<p>1) <u>Técnico</u> – convocar os jogadores, definir o esquema de jogo e treinar;</p> <p>2) <u>Presidente da CBD e Diretoria</u> – preparar uma retaguarda eficiente, ou seja, definir o chefe da delegação e, com esse chefe, definir funções e nomear as pessoas para os diversos cargos da delegação, tais como: secretário da delegação; diretor de futebol; médicos; preparadores físicos; supervisor; secretaria-executiva; massagista; cozinheiro; almoxarife e representantes junto à FIFA e relações internacionais;</p> <p>3) <u>Presidente da CBD, Diretoria e Chefe da delegação</u> – Definir jogos amistosos para a preparação da Seleção.</p> <p>4) <u>Chefe da delegação</u> – aplicar o Planejamento.</p>	Observar texto para objetivo geral.

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Justificativa	<p>Buscar possíveis razões para desempenhos tão diferentes, bem como procurar entender o funcionamento de grupos criativos em organizações no Brasil, com vistas a um melhor desempenho e melhores resultados econômicos, que possam ser disseminados na organização, como também servir de referência para outros grupos que pretendam ser criativos.</p>	<p>A mudança de treinador tem que ser imediata, pois estamos em fevereiro e as eliminatórias começam em agosto.</p>	<p>Fomos campeões em 1958 e em 62 com planejamento adequado e fracassamos em 1966, surpreendidos pelo futebol-força, saindo da Copa na Fase de Grupos.</p> <p>É necessário identificar todas as possíveis dificuldades, especialmente preparo físico individual e aclimatação tanto para a altitude excessiva como para o calor mexicano, pois as partidas acontecerão por volta do meio-dia. Nesse sentido, há necessidade de um planejamento para todas as ações necessárias com vistas a superar as dificuldades identificadas, bem como outras dificuldades que possam ser consideradas como passíveis de acontecer, inclusive as mais remotas. O planejamento deve ser traçado e aplicado no menor prazo, porque o tempo é muito curto e deve ser dividido em duas etapas: 'antes da Copa' e 'durante a Copa' e a execução de cada etapa deverá ser rigorosamente cumprida.</p> <p>Com relação ao esquema de jogo e escalação dos jogadores, a definição e responsabilidade são do treinador.</p>	<p>Descrever as razões que sugerem que a resolução do problema passa pela criação de um grupo criativo.</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Limitações	<p>1) Poucos estudos com grupos criativos, informação de Di Nizzo (2009, p.77) e De Masi (2005, p.136).</p> <p>2) O tempo decorrido dos eventos analisados: 48 anos da Copa de 1966 e 44 anos da Copa de 1970, com a consequência natural da morte e doenças de boa parte dos protagonistas desses eventos;</p> <p>3) Distância das fontes primárias de documentos, localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo;</p>	<p>O novo técnico deverá ser aceito pela imprensa, única maneira de acabar com essa perturbação toda.</p>	<p>– o tempo é bastante curto. Serão menos de dois meses e meio para planejar, executar e a Seleção estar pronta até o dia 31 de maio quando a Copa inicia (o primeiro jogo do Brasil será no dia 03 de junho).</p> <p>– será a primeira vez no Brasil em que atletas serão preparados para enfrentar altitudes elevadas e calor excessivo. Resta saber como fazer.</p>	<p>Apontar as limitações existentes</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
	<p>4) A dificuldade de localizar esses protagonistas para entrar em contato.</p> <p>5) A distância a ser percorrida para o contato com os protagonistas, os quais, em sua maioria devam estar no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, sendo que o entrevistador se encontra em Florianópolis/SC;</p> <p>6) Recursos para deslocamentos e hospedagem – foram utilizados aqueles oriundos de bolsa CAPES/DS.</p>			

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Delimitação do trabalho	Estudar a Seleção Brasileira de Futebol nas Copas do Mundo de 1966 e 1970 na busca de padrões, conceitos e/ou indicativos relacionados ao desempenho de grupos criativos. Com relação às entrevistas com os protagonistas desses dois eventos, defini que deveria dar preferência aos oito jogadores que participaram das duas Copas, tanto no período de preparação como das Copas em si.	Será apresentada pelo novo treinador à Diretoria da CBD.	Dar ao técnico e aos atletas da Seleção todas as condições e o sossego para que possam desenvolver suas habilidades de forma eficiente, sem se preocupar com quaisquer outras coisas.	Descrever os limites do trabalho a ser executado.

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
Estrutura do trabalho	O Planejamento se apresenta de forma clara tanto na estrutura do Sumário como no texto da Seção 1 Introdução	O Planejamento será apresentado pelo novo treinador à Diretoria da CBD.	O Planejamento determinará todas as etapas e indicará a forma e os responsáveis pela execução de cada uma das etapas.	Elaborar um planejamento, ou seja, um plano ou roteiro que estabeleça, para todas as etapas, detalhadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>– o que deve ser feito;</li> <li>– por que deve ser feito;</li> <li>– quem deve fazer;</li> <li>– onde deve fazer;</li> <li>– quando deve fazer;</li> <li>– como deve fazer;</li> <li>– quanto vai custar</li> </ul>
Como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato pelos registros no corpo da Dissertação	Conforme consta da Seção 5.2: 1) Campo exploratório 2) Critério de seleção 3) Critério de exclusão 4) Entrevistas semiestruturadas 5) Levantamento de dados sobre as 2 Copas	1) Em 04/02/1969 foi convidado para técnico da Seleção o jornalista João Saldanha, que aceitou; 2) O tamanho do grupo já estava definido previamente. Teriam que ser 22 jogadores; 3) A interdisciplinaridade e a forte complementaridade	Algo bem semelhante ao que foi descrito neste item do Quadro 18 relacionado à Seleção, visto que do grupo de 22 jogadores que disputaram as Eliminatórias de 1969, 15 deles foram inscritos para a Copa de 1970. 1) Em março de 1970 foi convidado para técnico da Seleção Mario Jorge Lobo Zagallo, que aceitou; 2) O tamanho do grupo já estava definido previamente. Teriam que ser 22 jogadores; 3) A interdisciplinaridade e a forte	1) Definição do Líder; 2) Definição do tamanho do grupo. Ex.: futebol - 11 titulares e 11 reservas; BMI - 7 integrantes 3) Interdisciplinaridade e forte complementaridade dos integrantes do grupo. Ex.: Pelé era também um bom goleiro; 4) Competência do Líder atestada. Ex.: futebol

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
	<p>6) Entrevistas com protagonistas</p> <p>7) Categorias e Subcategorias</p> <p>8) Achados da Investigação (Findings)</p>	<p>dos integrantes do grupo é comum no futebol, pois cada jogador atua em posição definida no contexto geral. Essas posições se alteram tanto pelas características específicas de cada jogador como pela estratégia definida pelo técnico, sendo frequentemente influenciada pelo que acontece realmente durante a execução da tarefa, ou seja, no jogo que está sendo disputado. No futebol cada vez mais se valoriza o jogador pela sua capacidade de atuar em diferentes posições, o que representa uma boa</p>	<p>complementaridade dos integrantes do grupo é comum no futebol, pois cada jogador atua em posição definida no contexto geral. Essas posições se alteram tanto pelas características específicas de cada jogador como pela estratégia definida pelo técnico, sendo frequentemente influenciada pelo que acontece realmente durante a execução da tarefa, ou seja, no jogo que está sendo disputado. No futebol cada vez mais se valoriza o jogador pela sua capacidade de atuar em diferentes posições, o que representa uma boa vantagem competitiva.</p> <p>O craque maior Pelé era também um bom goleiro e não sofreu gols pelo Santos, nos três jogos em que foi necessário substituir o goleiro. Na Copa de 66, em que não eram permitidas substituições, Pelé era o reserva do goleiro Manga no último jogo, conforme afirmação de Gilmar na Seção 4.1.4.</p> <p>4–A competência do Líder foi atestada por ter sido, como técnico, bicampeão carioca, pelo Botafogo, em 1967 e 1968</p>	<p>vencer campeonatos com o técnico;</p> <p>5) objetivo comum. Ex.: futebol vencer o campeonato que está disputando;</p> <p>6) Líder define os integrantes do grupo com funções bem definidas; Ex.: futebol – 11 titulares e 11 reservas</p> <p>7) Líder define a personalidade do grupo; ex.: futebol – Saldanha ao dizer que gostaria de ter em campo 11 craques, 11 feras;</p> <p>8) Todos, a todo momento, ter a noção exata das suas funções dentro do grupo;</p> <p>9) Líder coordena os trabalhos e observa cada integrante para</p>



DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>vantagem competitiva. O craque maior Pelé era também um bom goleiro e não sofreu gols pelo Santos, nos três jogos em que foi necessário substituir o goleiro. Na Copa de 66 era o reserva do goleiro Manga no último jogo, conforme afirmação de Gilmar na Seção 4.1.4.</p> <p>4) A competência do Líder foi atestada tanto por ter vencido o Campeonato Carioca de 1957 quando treinava o Botafogo, como pelo conteúdo de suas críticas, as quais embora contundentes expressassem observações que poderiam ser consideradas bastante</p>	<p>e por ter vencido a Copa do Brasil de 1968, além de, como jogador, ter sido bicampeão mundial pela Seleção Brasileira nas Copas de 1958 e 1962;</p> <p>5—O objetivo comum era plenamente conhecido por todos: Vencer a Copa do Mundo de 1970</p> <p>6—Líder - definiu os integrantes do grupo com tarefas bem definidas: os 11 titulares e os 11 reservas;</p> <p>7—Líder – manteve a personalidade do grupo</p> <p>8—Todos tinham noção exata das suas funções dentro do grupo, do que teriam que fazer em campo, pois jogavam profissionalmente em seus clubes;</p> <p>9—Líder – coordenou os treinamentos do grupo e observou cada jogador;</p> <p>10—Líder – manteve o <i>set</i> psicossocial, o clima, o fervor fora do comum criado por seu antecessor. Manteve o que Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre duas ou mais mentes, que ocorre como nas reações químicas, nas quais da</p>	<p>verificar se lhe falta algo para melhorar o desempenho; ex.: futebol – os meios especiais para Tostão;</p> <p>10) Líder responsável pela criação de um <i>set</i> psicossocial, um clima, um fervor fora do comum e pó manter o que Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre os integrantes do grupo, que ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>pertinentes;            5) O objetivo comum era plenamente conhecido por todos: Vencer as eliminatórias            6) Líder - definiu os integrantes do grupo com tarefas bem definidas: os 11 titulares e os 11 reservas;            7) Líder – definiu a personalidade do grupo: disse que gostaria de ter em campo 11 craques, onze feras. “Convoco o jogador para defender a Seleção, não para casar com minha filha”;            8) Todos tinham noção exata das suas funções dentro do grupo, do que teriam que fazer em campo, pois jogavam</p>	<p>combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo;            11–Considerando a conclusão da Seção 2 Criatividade: “a emoção é o elemento divergente gere criatividade, então o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos”; observamos que o novo Líder foi excepcionalmente eficaz na manutenção desse incêndio.</p> <p><u>CONSTATAÇÕES ADICIONAIS nesta Seleção de 1970, relacionadas a itens destacados por diversos autores em 2.3.2:</u>            Havia boa convivência entre todos os componentes do grupo;            O ambiente físico na concentração da Seleção nas instalações da Escola de</p>	<p>enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo;            11) Emoção - Considerando a conclusão da Seção 2 Criatividade: “a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade, então o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos”; ex.: futebol – em 1970 os Líderes foram excepcionalmente eficazes na criação e manutenção desse incêndio.            12) boa convivência</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>profissionalmente em seus clubes;</p> <p>9) Líder – coordenou os treinamentos do grupo e observou cada jogador, tanto que, constatando que os meios tradicionais apertavam as pernas grossas de Tostão, o que poderia prejudicar seu desempenho, providenciou a confecção de meião especial para o jogador;</p> <p>10) Líder – criou um <i>set</i> psicossocial, um clima, um fervor fora do comum. Disse Tostão no item 4.2.1.1: “Saldanha incendiou a Seleção com as feras do Saldanha e recuperou a confiança dos torcedores e da</p>	<p>Educação Física do Exército Brasileiro, no bairro da Urca, aos pés do Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro, poderia ser definido como acolhedor, bonito, digno e funcional;</p> <p>O comportamento observado do Líder durante todo o tempo em que foi treinador da Seleção nos leva a defini-lo como capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo. Era igualmente carismático e dialogava muito bem com os jogadores. Segundo Armando Nogueira na Seção 4.2.4, “o Zagallo era um perante a mídia, perante a imprensa, mas com os jogadores ele era outro. Ele era o próprio jogadores. Ele era a projeção dos jogadores. Também segundo Gérson, no final de 4.3.2 c), “Ele dava liberdade pra gente e, se ele achasse que o que nós estávamos falando era melhor, então faz o que vocês estão dizendo, sem problemas”;</p> <p>Grupo aceitou a liderança com respeito e poderíamos inferir, até com veneração;</p>	<p>entre todos os integrantes do grupo, mesmo entre personalidades bem diferentes. (ver item 2.3.2).</p> <p>13) ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional;</p> <p>14) Líder - capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo, carismático, dialoga bem com os membros do grupo, capaz de transformar conflitos em estímulos para a idealização e solidariedade;</p> <p>15) Grupo aceita a liderança com respeito;</p> <p>16) Mistura equilibrada – Nas palavras de De Masi, mistura de pessoas imaginativas e de pessoas concretas</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>imprensa no futebol brasileiro". Ou seja, criou o que Hill e Carnegie, na Seção 2.3.2, chamam de <i>master mind</i>, uma aliança amistosa, num espírito de harmonia entre duas ou mais mentes, que ocorre como nas reações químicas, nas quais da combinação de dois ou mais elementos, surge uma nova substância pela lei das afinidades. Essa nova substância, o <i>master mind</i>, permanecerá disponível enquanto existir essa aliança amigável e harmoniosa criada pelo líder do grupo;</p> <p>11) Considerando a conclusão da Seção 2</p>	<p>Mistura equilibrada – constatamos que foi mantida e talvez até melhorada a mistura de jogadores imaginativos com pessoas concretas como o coordenador geral, o diretor de futebol da CBD, o técnico, o médico, os preparadores físicos, o supervisor, os secretários-executivos (espécie de sapadores, que vão na frente antes de todos), cozinheiros, massagistas e almoxarifes, ou seja, gente para tratar de tudo e de todas as minúcias, cuidando para que a tranquilidade dos jogadores não fosse prejudicada nas horas de folga. Igualmente não se pode esquecer do engajamento da Direção Geral da CBD, sem o qual entendemos que nada disso teria sido possível. Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada, o que realmente ocorreu</p>	<p>cada uma delas coerente consigo mesmo e fiel à própria vocação natural. No entanto, não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado. É preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si. Em minha opinião, para que grupos de trabalho</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>Criatividade: “a emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade, então o clima incandescente de De Masi, que é o <i>master mind</i> de Carnegie e Hill, propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos”; observamos que o Líder foi excepcionalmente eficaz na criação desse incêndio.</p> <p><u>CONSTATAÇÕES ADICIONAIS nesta Seleção de 1969, relacionadas a itens destacados por diversos autores em</u></p>	<p>neste caso. Nas palavras de De Masi, é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</p>	<p>funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada</p>

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>2.3.2:            Havia boa convivência entre todos os componentes do grupo;            O ambiente físico na concentração da Seleção no Retiro dos Padres, no Rio de Janeiro, poderia ser definido como acolhedor, bonito, digno e funcional;            O comportamento observado do Líder durante todo o tempo em que foi treinador da Seleção nos leva a defini-lo como capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo. Era igualmente carismático e transformava conflitos em estímulos para a idealização e</p>		

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>solidariedade, conforme mostra a narrativa do jogo contra a Venezuela quase ao final da Seção 6.5;</p> <p>Grupo aceitou a liderança com respeito e poderíamos inferir, até com veneração.</p> <p>Mistura equilibrada – constatamos que foi criada mistura de jogadores imaginativos com pessoas concretas como o coordenador geral, o diretor de futebol da CBD, o técnico, o médico, os preparadores físicos, o supervisor, os secretários-executivos (espécie de sapadores, que vão na frente antes de todos),</p>		

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		cozinheiros, massagistas e almoxarifes, ou seja, gente para tratar de tudo e de todas as minúcias, cuidando para que a tranquilidade dos jogadores não fosse prejudicada nas horas de folga. Igualmente não se pode esquecer do engajamento da Direção Geral da CBD, sem o qual entendemos que nada disso teria sido possível. Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção		



DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
		<p>para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada, o que realmente ocorreu neste caso. Nas palavras de De Masi, é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</p>		

DISSERTAÇÃO		SELEÇÃO EM 1969	SELEÇÃO EM 1970	GRUPO CRIATIVO EM ORGANIZAÇÕES
Estrutura	Descrição	Descrição	Descrição	Descrição
"Achados" da investigação	Quadro 6 da Seção 6.6	A Seleção venceu todos os jogos do seu grupo nas eliminatórias e se classificou para a Copa do Mundo de 1970.	Com relação ao preparo físico, consta no final do item 4.2.2: " A OMS – Organização Mundial de Saúde, antes do início da Copa, tinha realizado testes de aptidão física com atletas das seleções que participariam do Mundial, concluindo, ao final, que a seleção melhor preparada em termos de condicionamento físico era a Seleção Brasileira, o que se observou plenamente ao longo da competição". E Gérson afirma em 4.3.2.3): "Brito foi considerado o melhor físico de toda a Copa e a nossa Seleção também pelos testes que fizemos e pelo teste que o Brito fez lá que quase explodiu a máquina deles lá". Como resultado final, a Seleção venceu todos os jogos na Copa do Mundo de 1970 e se sagrou não só a Campeã, como passou a ser considerada senão a melhor seleção de todas, como uma das melhores seleções de futebol de todos os tempos. Ver final do caput da Seção 4.2, bem como o final do item 4.2.3.	O conteúdo da linha/seção anterior: Como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato pelos registros no corpo da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 22 – Extrato do texto no cruzamento da linha denominada “como foi feita a pesquisa ou como aconteceu de fato” com a coluna “grupos criativos em organizações” do Quadro 21

1) Extraído do Quadro 21	2) Extraído do Quadro 21 e agrupado por tema
<p>1) definição do líder                  2) tamanho do grupo                  3) interdisciplinaridade e forte complementaridade dos integrantes                  4) competência do líder atestada                  5) objetivo comum                  6) líder define integrantes e funções                  7) líder define personalidade do grupo                  8) todos a todo momento ter noção exata das suas funções dentro do grupo                  9) líder coordena os trabalhos e observa cada integrante para verificar se lhe falta algo que melhore o desempenho                  10) líder responsável pela criação de um set, um clima, um fervor fora do comum                  11) emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade. O clima incandescente, que é o master mind propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos;                  12) boa convivência entre todos os integrantes do grupo, mesmo entre integrantes com personalidades bem diferentes. (ver item 2.3.2).                  13) ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional;                  14) Líder - capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo, carismático, dialoga bem com os membros do grupo, capaz de transformar conflitos em estímulos para a idealização e solidariedade;</p>	<p>1) definição do líder                  4) competência do líder atestada                  6) líder define integrantes e funções                  7) líder define personalidade do grupo                  9) líder coordena os trabalhos e observa cada integrante para verificar se lhe falta algo que melhore o desempenho                  14) Líder - capaz de uma dedicação quase heroica para com o objetivo, carismático, dialoga bem com os membros do grupo, capaz de transformar conflitos em estímulos para a idealização e solidariedade;                  10) líder responsável pela criação de um set, um clima, um fervor fora do comum                  11) emoção é o elemento crítico para que o pensamento divergente gere criatividade. O clima incandescente, que é o master mind propicia o surgimento das emoções necessárias para a forja da criatividade em grupos;                  2) tamanho do grupo                  5) objetivo comum                  13) ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional;                  3) interdisciplinaridade e forte complementaridade dos integrantes                  8) todos a todo momento ter noção exata das suas funções dentro do grupo                  12) boa convivência entre todos os integrantes do grupo, mesmo entre integrantes com personalidades bem diferentes. (ver item 2.3.2).</p>

1) Extraído do Quadro 21	2) Extraído do Quadro 21 e agrupado por tema
<p>15) Grupo aceita a liderança com respeito;</p> <p>16) Mistura equilibrada – Nas palavras de De Masi, mistura de pessoas imaginativas e de pessoas concretas cada uma delas coerente consigo mesmo e fiel à própria vocação natural. No entanto, não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado. É preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</p> <p>Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada</p>	<p>15) Grupo aceita a liderança com respeito;</p> <p>16) Mistura equilibrada – Nas palavras de De Masi, mistura de pessoas imaginativas e de pessoas concretas cada uma delas coerente consigo mesmo e fiel à própria vocação natural. No entanto, não basta colocar lado a lado mecanicamente pessoas imaginativas com pessoas concretas, nem é bastante fornecer-lhes um suporte tecnológico adequado. É preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração e reforçar esse clima, dando a todos a certeza de uma missão compartilhada; uma mistura incandescente que evite a criação de barreiras que possam vir a dificultar ou mesmo bloquear a criatividade da equipe em si.</p> <p>Em minha opinião, para que grupos de trabalho funcionem efetivamente nas organizações, é necessário engajamento e aprovação da Direção para evitar pressões internas desnecessárias. Considero essencial incluir a Direção Geral nessa mistura equilibrada</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**ANEXO**



## ANEXO 1 – FOTOS RELACIONADAS ÀS SELEÇÕES DE 1966 E 1970



SELEÇÃO DE 1966



**SELEÇÃO DE 1970**





**Manchete**  
1970 - 1962 - 1958 - 1954 - 1950 - 1938

**EDIÇÃO  
HISTÓRICA**

**COPA-70**  
**A GLÓRIA  
DO TRI**

**90 PÁGINAS  
EM CORES**

**O MAIS COMPLETO  
DOCUMENTÁRIO  
DA VITÓRIA DO BRASIL**





# O DIA EM QUE O BRASIL CONQUISTOU O MUNDO



## —Fantástico!

A explosão de entusiasmo foi do zagueiro inglês Bobby Moore, diante das câmeras da televisão inglesa, que mostravam a avalanche brasileira sobre a Itália, na final da Copa/70.

E, quando um inglês perde a flegma, o negócio é realmente fantástico.

A imprensa do mundo inteiro esgotou seus estoques de adjetivos para elogiar o tri brasileiro. Em Londres, inclusive, ficou na moda uma piada publicada no *Sunday Times*: dois ingleses típicos conversando num bar.

— Afinal, como joga esse Pelé: de quem falamos tanto?

— Bem... Ele consegue controlar a bola e manda-a para o fundo das rédes antes que você consiga pronunciar Edson Arantes do Nascimento.

Outra do humor inglês, num diálogo entre dois comentaristas da Televisão Independente:

— Como você soeitra Pelé?

— G-O-D.

No dia da final Brasil x Itália, conhecido o resultado, quase todos os jornais franceses publicaram grandes títulos em português. O tabloide *France-Football* meteu lá: "Brasil tricampeão." E mais embaiado: "Uma Copa para a eternidade." O mesmo jornal, que reúne talvez os mais importantes comentaristas da França, coroou Jairzinho como o melhor do campeonato. E não fez por menos: "Jairzinho: uma coroa para a corte do Rei Pelé."

Nesta Copa — mais do que em todas as outras — a televisão teve um papel importantíssimo, divulgando-a no mundo inteiro e forçando a quebra de todos os recordes de audiência. Em Paris, por exem-

plo, a final Brasil x Itália registrou mais aparelhos ligados do que a transmissão da chegada do homem à Lua.

Ainda a imprensa francesa, em pequenos títulos de amor ao melhor futebol do mundo:

"Os brasileiros fizeram mais do que ganhar uma Copa do Mundo. Seus jogadores deram uma excepcional demonstração do que é o verdadeiro futebol." (*Le Figaro*).

"O sucesso brasileiro criou um futebol exemplar." (*L'Aurore*).

"Pelé e seus companheiros deixaram bem claro que estão muitos anos na frente do mundo, em matéria de futebol. Tantos quantos foram os gols que eles marcaram nesta Copa." (*Paris-tour*).

"O Brasil venceu para o mundo, despertando a ânsia do gol e liquidando de uma vez por todas com o futebol do médio. Esse favor, além das grandes exibições pre-

# OS QUATRO DO TRI

Quatro são os verdadeiros tricampeões mundiais de futebol, participantes das memoráveis jornadas de 1958, na Suécia, de 1962, no Chile, e de 1970, no México. José de Almeida, o administrador da delegação, é o homem burocrático, que não deixa faltar nada; Mário Américo, veterano de seis Copas, é o massagista dos campeões, seu amigo de todas as horas; Pelé é o Rei, o único jogador do mundo tricampeão, o homem a quem faltam superlativos para definir; e Zagalo, o craque de 58 e 62, o "formiguinha" de duas Copas, e o grande técnico do México, o tático da grande conquista. Esses os quatro verdadeiros tricampeões que o Brasil reverencia nesses dias históricos.

