

# CONSTRUIR EQUIPAS VENCEDORAS

A aceleração da adversidade, da competitividade e da turbulência da realidade transformam as organizações em verdadeiras equipas de alto rendimento. Por esse motivo, hoje existem muitas semelhanças entre os executivos e os treinadores, nomeadamente pelas competências que têm de usar no seu trabalho com as equipas. Este mês, a selecção portuguesa de *rugby* serve de modelo, para que possamos retirar excelentes lições para o dia-a-dia das empresas.

**N**o desporto e nas empresas, o verdadeiro desafio está em conduzir grupos de pessoas para atingirem objectivos comuns. No desporto, o individualismo é também uma regra geral. Pior do que isso, muitas pessoas com talento são as que expressam maiores sintomas de independência e egoísmo. Esta realidade requer uma mudança na arte de comunicar e desenvolver pessoas e equipas. Nomeadamente quando se recruta. Tomaz Morais, seleccionador de *rugby* da equipa nacional esclarece a forma com recrutou nestes últimos dois anos ao serviço da Federação Portuguesa de Rugby: «Quem convoco para a selecção? Os jogadores que tenham capacidade e disponibilidade para assumir integralmente o compromisso com o grupo. Alio este factor aos seus bons conhecimentos e às competências físicas e técnico-táticas, bem como à resistência a momentos de pressão psicológica.» As equipas com mais sucesso são aquelas que demonstram mais sintomas de comprometimento das suas pessoas para com o colectivo. Conseguem manifestações excelentes de pertença e orgulho de fazer parte de um colectivo, onde todos os seus elementos conseguem pensar para além do umbigo e do sucesso individual. O ego torna as pessoas insensíveis no trabalho com os outros e acaba interferindo na realização efectiva dos objectivos e nos esforços da equipa.

«No primeiro ano, muitas pessoas ficaram escandalizadas com o lote de convocados. Ficaram de fora jogadores com grande talento, que jamais pensavam que poderiam estar longe da equipa nacional.»

No desporto de alta competição, tal como nas organizações, as melhores pessoas para recrutar são aquelas que reconhecem os seus erros ou lida bem com a pressão, expressando atitudes positivas e rápidas. Frequentemente, não têm a melhor atitude (não são perfeitas), mas têm a capacidade para viverem

com as suas próprias decisões – reconhecendo e identificando o que fazem bem ou mal. «Sou responsável pela selecção sub-20. De dois em dois anos levamos a equipa para uma semana com os fuzileiros, a qual é importantíssima para determinar os jovens que melhor se adaptam a ambientes de adversidade.»

Um líder nunca deve reduzir a sua acção a um ponto em que culpa os jogadores pelo sucesso ou pelo falhanço. O sucesso é sempre realizado por equipas ganhadoras que não são conduzidas por indivíduos isolados que monopolizam os cenários e reduzem o resto do grupo a simples «marionetas». Ganhar com as equipas passa mais por abrir climas em que cada um participa no processo de tomada de decisão, até que a decisão final seja tomada. Depois de tomada a decisão, a equipa deve estar motivada para ir em frente e conquistar.

«Os objectivos são definidos pela equipa, em paralelo com a federação. No início de uma campanha, todos discutimos até onde somos capazes de ir... Os 35 elementos da equipa preparam um documento, denominado – «Standards and Values». Este documento contém todas as regras do grupo, quais as expectativas deles relativamente ao treinador, o que eu espero deles e as suas obrigações. Se alguém alterar uma vírgula, o documento volta para trás, até que os 35 elementos estejam novamente de acordo.»

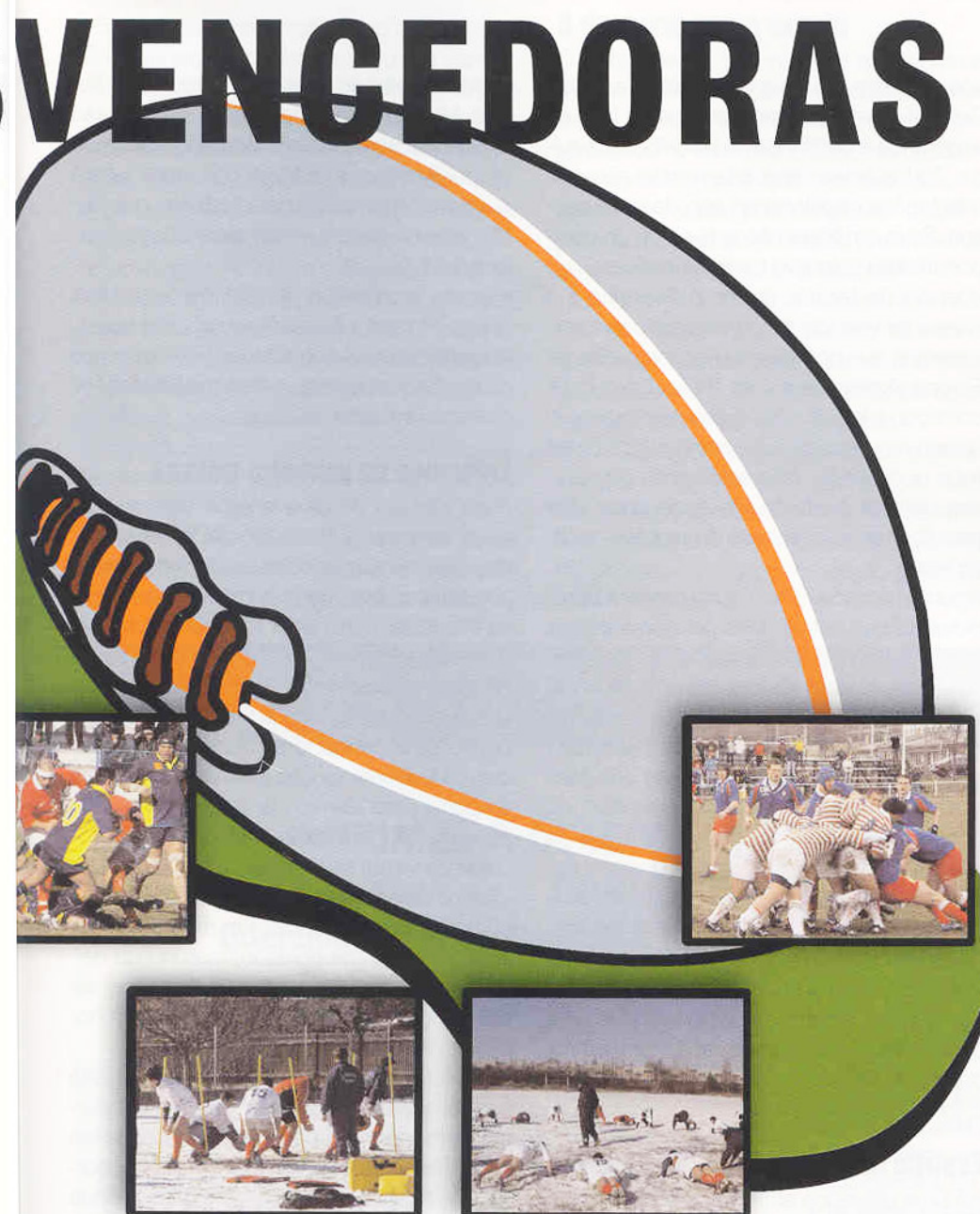
«No fim do primeiro ano, a equipa tinha alcançado um conjunto de vitórias históricas para o *rugby* nacional. Senti que existia uma alegria estranha, onde cada um já estava bem consigo mesmo. Vivia algum clima festivo perigoso. Isso levou-me a trabalhar muito os aspectos mentais da equipa. Falei muito com eles e preparei sessões de treino nas quais colocava a equipa em confronto com situações de superação.»

## Treino

Se me dizes, eu esqueço. Se demonstras, eu lembro-me. Se me dás oportunidade para participar, eu entendo. Este é o lema de Tomaz Morais, que desenvolve verdadeiros trabalhos de grupo na preparação de alguns jogos, envolvendo a sua equipa na recolha de informação sobre o adversário e na criação de diversas alternativas que permitam a vitória. Todo este caminho conduz a um gradual compromisso de toda a equipa, ao mesmo tempo que cada pessoa entende a importância da tarefa que tem e dos seus contributos para o resultado final. «Tento dar toda a informação sobre o jogo aos jogadores. Os factores extrínsecos e aqueles que podemos mudar – aspectos táticos como o que jogam, quem são os principais jogadores, o que fazem. Muitas vezes a equipa estuda comigo o adversário. Analisam, sistematizam o jogo da outra equipa, avançando com soluções e alternativas.»

É fundamental estruturar o papel de cada membro. Todos têm um trabalho específico e responsabilidades. Em resultado, devem ser desenvolvidas conversas individuais com cada um para que entendam a importância da participação de todos no processo.

«Cada jogador sabe qual é a sua tarefa individual e como o deve fazer. Isso é alvo de uma conversa com ele.»



## O protagonista

Tomaz Morais, seleccionador nacional de *rugby* de XV, VII, sub 21 e sub 20, é licenciado em Educação Física e Desporto pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), sendo aí professor (opção Rugby integrada na cadeira de Teoria e Metodologia do Treino – opção Rugby do 4º ano; Teoria e Prática dos Desportos – Rugby do 3º ano). Entre inúmeros prémios, títulos e distinções que obteve, destaca-se o seguinte: Embaixador do Ano Europeu pela Educação no Desporto (2004), Grand Slam no Torneio das Seis Nações B (2003), bi-campeão europeu de Sevens (2002/ 2003); Prémio Melhor Treinador da Confederação do Desporto de Portugal (2002), bi-campeão Nacional pelo Grupo Desportivo de Direito (1998/ 2000) e campeão nacional de Sevens pelo Grupo Desportivo de Direito (1998). MSA



Outsourcing



Trabalho Temporário



Outplacement



Gestão de Carreiras



Recrutamento e Selecção



Formação



Instrumentos de Avaliação

**sélect'Vedior**  
Recursos Humanos

AS PESSOAS PRIMEIRO



«Havia 38 anos que não ganhávamos em Espanha. Atirámos a Espanha para a segunda divisão. Como respeito muito os meus adversários, pedi à equipa que não se manifestasse muito caso a vitória fosse nossa. Expliquei-lhes que hoje eram eles, amanhã seríamos nós. Podemos celebrar, ter alegria pelas nossas conquistas, mas nunca devemos perder a postura.»

Para muitas pessoas, é fácil adoptar uma postura honesta e directa. Dizem o que deve ser dito e não o que os outros querem ouvir. Mas a insensibilidade nasce muitas vezes deste confronto com a honestidade e com a abertura excessiva, que cria muitos estragos na relação com as pessoas de uma equipa. Esta forma directa de estar isola os líderes das pessoas com quem trabalham. De facto, não é nada fácil liderar pessoas em tempos turbulentos.

«O momento mais difícil acontece quando temos que dizer a um jogador que ele não vai jogar. Converso com ele e todos os membros da equipa conhecem os critérios e as razões que suportaram a minha escolha. Muitas vezes o atleta não aceita. Eu fiz o mesmo quando era jogador. É legítimo e humano que isso aconteça. Mas eu tenho de dizer porquê.»

## Gestão do sucesso

Quanto maior for a preparação antes do conflito, mais uma equipa pode fazer numa situação de crise, pois será mais capaz. A existência de um plano é fundamental, e esse plano nunca deve esquecer o pior cenário. Isso não significa que ele vai funcionar, ou que vai ter sucesso. Mas permite que a equipa esteja preparada e no seu melhor. Para isso, é importante treinar a equipa e os seus membros para climas de superação em contextos difíceis, levando-a para a zona de desconforto.

«No fim do primeiro ano, a equipa tinha alcançado um conjunto de vitórias históricas para o *rugby* nacional. Senti que existia uma alegria estranha, onde cada um já estava bem consigo mesmo. Vivia algum clima festivo perigoso. Isso levou-me a trabalhar muito os aspectos mentais da equipa. Falei muito com eles e preparei sessões de treino nas quais colocava a equipa em confronto com situações de superação.»

A expectativa que existe à volta de um treinador é, acima de tudo, a habilidade que ele tem para fazer com que a mente dos atletas e o seu treino permita que eles pensem como um todo nos objectivos e nas suas tarefas, ao mesmo tempo, com intensidade e competência em tudo o que fazem. Qualquer pessoa tem de se sentir confiante, segura e com uma elevada auto-estima para obter um rendimento elevado em tudo o que faz. Numa equipa, as pes-

soas perdem algumas vezes estes factores. Deixam-se afectar por sintomas de falta de segurança e confiança no trabalho da equipa. Todos estes comportamentos são manifestações negativas do ego de cada pessoa. Se quem lidera não está atento, o comportamento colectivo torna-se ineficaz.

«Depois de termos ganho à Espanha e a Rússia ter vencido a Roménia em casa, percebemos que poderíamos ser campeões da Europa. A pressão à volta da equipa subiu e começou a inibi-la. Os órgãos de informação caíram em cima de nós, como nunca antes tinha acontecido. Não estávamos preparados para tal contexto. Tivemos cinco dias para libertar os jogadores da pressão do jogo final.»

Algumas pessoas são naturalmente mais rápidas do que outras. Mas para uma equipa ganhar é preciso ter um colectivo mais rápido. A força física, a rapidez e a técnica são importantes, mas é muito mais vantajoso treinar para responder com convicção, com boas acções e respostas coesas aos concorrentes. Estas normalmente resultam do compromisso de todos os elementos e da sua capacidade de se colarem uns aos outros como se fossem um só. São momentos mágicos que só algumas equipas alcançam. «Quando chegou o momento, todos os atletas queriam dar a solução para ganhar o jogo. Tinham opinião. A equipa manteve uma personalidade impressionante. Transmitia desejo de ganhar. Estava focada.»

E foi campeã da Europa.

## Espírito de equipa

Há uma diferença entre trabalho de equipa e espírito de equipa. O primeiro fala-nos de concentração na tarefa e em resultados. O segundo é expresso pela qualidade do ambiente social entre as pessoas da equipa. O que significa que podem existir equipas vencedoras com um péssimo ambiente de trabalho. Todos sabemos que a solução óptima é termos uma boa dose das duas. Ou seja, que haja resultados e que as pessoas se sintam bem na equipa em que trabalham. O *rugby* habituou-nos a um conjunto de rituais sociais que foram sendo abandonados à medida que a modalidade tem evoluído para o profissionalismo. Porém, o protagonista deste mês não deixa de reconhecer a importância da manutenção de algumas tradições, de forma a alimentar o nível de cum-

plicidade entre os seus elementos. Para Tomaz Morais, estes momentos sociais são excelentes aceleradores dos processos de grupo. Facilitam a entrega dos indivíduos à equipa, enquanto se criam histórias que sublinham a cultura e a sua identificação colectiva.

«Nestes momentos sociais os jogadores abrem-se mais, dão-se à equipa. Por vezes, surgem histórias que marcam o espírito de grupo. Sem exageros, estas manifestações ajudam o trabalho de equipa.»

## Liderança na primeira pessoa

A construção de uma equipa para vencer exige *achievement*, capacidade para criar objectivos ambiciosos que são alcançados por equipas com garra e raça. Para que isso aconteça, o treinador tem de ser um verdadeiro «guerreiro». Tem sentido de urgência em tudo aquilo que faz, pois reconhece que qualquer momento é importante para gerir uma equipa ganhadora. Treinadores e executivos têm uma função permanente, que os empurra para zonas de desconforto sem nunca facilitar o relaxamento que todos procuramos vezes sem conta.

«Temos de ser sérios, guerreiros e pensar na competição para ganhar. Em momentos sociais retiro alguma pressão, mas nunca deixo de ser treinador. Costumo dizer que ser treinador é uma função que ocupa as 24 horas do dia.»

Um líder é um excelente observador. Está sempre a recolher informação que lhe permite tomar as decisões mais apropriadas em cada momento. Abre a janela, vê os concorrentes, analisa a sua equipa e estuda cada movimento individual das pessoas que consigo trabalham. Mas, em simultâneo, está num «palco». Todo e qualquer gesto da sua parte é observado pela equipa e por quem a rodeia. Todos esperam que seja um modelo, transmitindo valores e instruções que devem ser espelhados no seu comportamento.

«Um treinador necessita de momentos de repouso, porque mesmo nos momentos sociais continua a ser treinador. Mantendo a naturalidade, tem de ter a consciência de que está a ser observado e a observar permanentemente.»

Há muito tempo que um líder deixou de ser o super-herói das histórias aos quadrinhos. É uma pessoa com todas as virtudes

e fraquezas que a caracterizam. Em resultado, vive momentos de maior insegurança e intranquilidade que exigem de si a capacidade necessária para gerir as suas próprias emoções.

«Em muitos momentos, como treinador, sinto-me a arder por dentro. Algumas vezes tive de utilizar técnicas de relaxamento para gerir a ansiedade, de forma a não exteriorizar para a equipa. Se não estiver calmo e tranquilo, não sou bom para quem lidero.»

Alguns treinadores revêem-se em planos simplistas. Quando erram falam dos jogadores que não correram o suficiente, não se esforçaram ou falharam muito. A responsabilidade pelo sucesso da equipa começa no treinador, aquele que desenvolve o plano que é executado pelos jogadores. É por isso que qualquer líder necessita de identificar as competências de que a sua equipa necessita para competir eficazmente. Para que possa, depois, ensinar essas competências.

«A abertura e a confiança que conseguimos nas relações com os jogadores é fundamental para que nada seja escondido. Por exem-

plo, hoje sinto-me mais calmo e menos nervoso do que quando comecei... E isso transmite-se à equipa. São coisas que se treinam e aprendem.»

## O desporto como escola

O *rugby* deixa-nos mensagens que sublinham a importância da ética em contextos competitivos. Ensinam valores, criam respeito entre as pessoas e valorizam o papel de cada um. São aprendizagens que vão para além do banco da escola, pois conduzem a que as pessoas as pratiquem mesmo em ambientes de grande envolvimento emocional.

«É pedagógico. O relacionamento com o árbitro, o adversário e o público são salvaguardados nesta modalidade. No final do jogo, por exemplo, a equipa que vence abre o caminho para a equipa que perde.»

Estas são algumas das razões que explicam por que os desportistas ganham, ao longo dos seus percursos, um conjunto de vivências que os preparam para climas de frustração, adversidade, competição e trabalho com os outros.

«Estes atletas integram-se muito bem em empresas, ou em qualquer equipa. São óptimos líderes. Sabem dizer as coisas, ouvir, utilizar os diferentes estilos de liderança.»

Num mercado turbulento as equipas vencedoras não se assumem somente pelos resultados que realizam. A liderança que protagonizam é representada também pela forma como se relacionam com os outros, como ganham e perdem as várias etapas que têm de ultrapassar. Como dizia um famoso gestor de empresas, «em todos os momentos temos de saber estar de forma elegante na vitória, ou ganhar a humildade necessária na derrota».

«Havia 38 anos que não ganhávamos em Espanha. Atirámos a Espanha para a segunda divisão. Como respeito muito os meus adversários, pedi à equipa que não se manifestasse muito caso a vitória fosse nossa. Expliquei-lhes que hoje eram eles, amanhã seríamos nós. Podemos celebrar, ter alegria pelas nossas conquistas, mas nunca devemos perder a postura.» ■

(\*) Consultor de RH, área em que colabora com organizações nacionais e estrangeiras, e professor universitário. Foi treinador de basquetebol durante oito anos. É membro do Conselho Directivo do grupo Regional Norte da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG). • mhenriques@teamwork.pt