



“Equipas de Alto Rendimento, factores críticos de sucesso” é o título do mais recente livro da autoria de Jorge Araújo. Jorge Araújo, um dos mais conceituados treinadores de basquetebol em Portugal nas décadas de 80 e sobretudo de 90, onde conquistou vários títulos de relevo a nível nacional, prossegue agora na senda do sucesso noutras áreas.

O site Planeta Basket falou com Jorge Araújo sobre o livro e ainda sobre os 12 anos que leva à frente da Teamwork.

Bom Dia, Sr. Araújo. Novo ano, novo livro. O que o motivou a escrever “Equipas de Alto Rendimento, factores críticos de sucesso”?

Antes do mais, manter o saudável hábito de partilhar as minhas conclusões e experiências, primeiro enquanto treinador, agora como consultor de empresas. Depois, comemorar 12 anos de vida da Team Work, recentemente atingidos (Dezembro de 2009).

No que respeita ao conteúdo do livro, pretendi desmistificar alguns conceitos errados que ao longo dos anos se foram adquirindo sobre o que é, efectivamente, trabalhar em equipa e dirigir equipas de alto rendimento. Quem lidera equipas de alto rendimento está perante um desafio de enorme complexidade e exigência. Onde, a maior dificuldade reside no facto de, todo o ser humano, mesmo integrado numa equipa de alto rendimento, manter como objectivo principal a sua afirmação individual e respectiva comodidade.

“Que ganho eu com isso?”, perguntavam-me os jogadores. Questão central! Precisava convencê-los que através da equipa e do respectivo sucesso, cada um deles teria algo de significativo a ganhar.

Tinha de conseguir fazê-los interiorizar que, contribuindo individualmente para que o todo fosse maior que a soma das partes, retirariam daí o retorno positivo que almejavam. Potenciando a mobilização das vontades individuais, ao serviço do colectivo, para que a equipa atingisse os seus objectivos e, cada jogador, ganhasse com isso algo de significativo.

Cumpria-me ser capaz de me ajustar às diferenças que revelavam, ver a minha autoridade reconhecida mais que imposta e possuir em cada momento da vida das equipas que dirigia, uma visão clara do que pretendia alcançar a nível individual e colectivo.

Tinha de me adaptar e conseguir potenciar os constantes fluxos e refluxos da respectiva motivação provocados pelos seus egoísmos, na busca de uma fundamental coesão de processos e de uma necessária relação social e identificação colectiva. Estabelecer profundos laços sociais e afectivos, potenciando uma cooperação e entreaajuda sem fronteiras de qualquer espécie.

Para quem é direccionado este livro? Qual é o seu público alvo?

Pretendi atingir um público bastante alargado pois, desde dirigentes de Associações e Federações, a treinadores na área desportiva, a professores na escola, a quadros de empresas com responsabilidades de liderança, a políticos, a pais inclusive, todos eles, afinal, assumem num determinado momento responsabilidades a grupos de pessoas com o propósito de atingirem objectivos comuns com elevado rendimento.

Quais são os principais temas que aborda neste livro?

O tema central, é o dos factores críticos de sucesso de uma equipa de alto rendimento. São eles, respectivamente, a liderança (quem dirige, a mobilização da motivação e a avaliação de desempenho que leva a cabo), os membros que compõem as equipas (as suas competências comportamentais e técnicas e a respectiva complementaridade e trabalho em equipa), a tarefa a desenvolver (os objectivos a atingir) e o meio ambiente em que se integram (a realidade que os rodeiam).

Todos eles são fundamentais, mas será sempre na sua total integração e interdependência, que assentará a possibilidade de sucessos futuros.

Os resultados, são os grandes potenciadores do futuro sucesso de uma equipa. Nomeadamente, as pequenas vitórias iniciais, conseguidas como forma de iniciar a dinâmica de vitória que todas as equipas requerem nos seus primeiros tempos de vida.

Tais resultados, dependem entretanto de forma bem clara, das competências técnicas e comportamentais de todos os membros da organização (liderança incluída, naturalmente!), de uma eficaz gestão do desempenho de todos os que compõem a organização e do empenho e entusiasmo com que intervenha cada membro da equipa.

Para quem lidera pessoas e equipas de alto rendimento, são factores críticos de sucesso:

- Cuidada avaliação e detecção inicial das competências técnicas e comportamentais de cada membro da equipa (recrutamento).
- Eficaz gestão do desempenho dos quadros e dos líderes da equipa, assente numa avaliação de desempenho ao serviço da mobilização da motivação de tudo e todos.
- Cuidar ao pormenor do desenvolvimento de competências de coaching de todos os que liderem pessoas e equipas, transformando este estilo de liderança no meio decisivo ao serviço da avaliação de desempenho a realizar na organização.

Para que numa equipa de alto rendimento haja empenho e entusiasmo e seja mobilizada a respectiva motivação ao serviço dos objectivos apontados, quem lidera tem de ter muito cuidado com a utilização de um constante feed back. Reconhecendo e distinguindo quem assim o justifique e chamando a atenção e ajudando a reflectir e a melhorar todos aqueles que não estejam a cumprir com o seu contributo para que o todo seja maior que a soma das partes.

Diziam-me os meus mestres norte americanos que as minhas atitudes e comportamentos com aqueles que dirigia, deveriam ser "Fair but not equal".

O que significa tratar com justiça todos os membros da equipa, mas nunca todos por igual (uns merecem ser distinguidos, outros, se for caso disso, punidos). Tal como apresentar todos os dias à equipa "a cara que a equipa justifica", utilizando a, cada momento, o estilo de liderança mais adequado às circunstâncias do momento que a equipa está a viver. Para que haja sucesso, tem também de verificar-se, a todos os níveis e da parte dos membros da equipa, um fundamental trabalho em equipa, expresso todos os dias na preocupação com o outro, na entreatajuda e cooperação, na partilha das boas práticas, no assumir os desafios da equipa como se fossem os seus, para além de uma contínua melhoria de competências individuais e colectivas.

Quais são para si, os requisitos que um equipa deve ter para ser categorizada como "equipa de alto rendimento"?

Sentido de direcção (Visão), objectivos ambiciosos, envolvimento e responsabilização de todos os seus membros face aos objectivos comuns a atingir. Comunicação, honesta e frontal, evidente capacidade de gerir o inesperado, a mudança e o sucesso. Recusam acomodar-se, reconhecem e distinguem quem faz bem, pressionam e dão feedback negativo a quem faz mal. Os seus membros nunca recuam perante obstáculos e dificuldades, revelam orgulho de pertença e criam um clima social positivo.

Quais são os principais factores críticos que condicionam o respectivo sucesso de uma equipa?

As equipas de alto rendimento tornam-se mais eficazes através do seu desenho de funções (tarefas), composição (constituição, complementaridade), recursos e influências do contexto, variáveis do processo.

Desenho de funções (tarefas)

As equipas funcionam melhor quando os seus elementos têm liberdade e autonomia para desempenhar as suas tarefas e a possibilidade de pôr em prática as respectivas competências e talentos. Também quando têm de realizar uma tarefa ou projecto com impacto substancial nos outros.

Composição da equipa

Uma equipa eficaz de alto rendimento, requer, competências técnicas especializadas, pessoas com capacidade de resolução e tomada de decisão, capazes de darem feed back, bons ouvintes, que resolvem conflitos e estabelecem relações interpessoais positivas. Equipas compostas por elementos flexíveis, bons níveis de extroversão, cordialidade, integridade e estabilidade emocional.

Recursos e influência do contexto

Fundamental, existirem recursos como, informação atempada, equipamento e colaboradores adequados, incentivos, apoio administrativo.

Uma carência deste tipo de recursos, limita muito a eficácia das equipas.

Para além da existência deste tipo de recursos, é fundamental que no contexto em que se enquadram as equipas, exista uma liderança eficaz e uma avaliação de desempenho que reflecta com justiça as diferentes contribuições dos elementos das equipas.

Variáveis do Processo

Estas variáveis são, o compromisso dos membros da equipa com o objectivo comum, o estabelecimento de objectivos, a gestão de conflitos e do desempenho.

Porque devemos trabalhar em equipa?

Ajudar a formar equipas de alto rendimento eficazes, subentende fazê-lo através do trabalho em equipa que desenvolvam.

Tal como num “puzzle”, as pessoas que compõem as equipas devem ter o “match” (encaixe) necessário, bem como tarefas e responsabilidades bem definidas.

As pessoas certas, nos lugares certos!

No que respeita ao trabalho em equipa, não existem “receitas” capazes de, uma vez aplicadas, conduzirem ao sucesso das organizações.

Tudo depende do enquadramento e das circunstâncias em que as equipas por vezes funcionam.

Compostas por pessoas influenciáveis e ciosas da sua individualidade e dos seus projectos pessoais, as equipas tornam-se, quase sempre, imprevisíveis e o que foi a solução de hoje, pode não resultar amanhã.

O designado espírito de equipa, que representa acima de tudo o lado social das relações entre os membros das equipas, não significa o mesmo que trabalho em equipa, que aponta prioritariamente para a obtenção de resultados, a eficácia e o rendimento.

Sendo verdade que podem e devem complementar-se profundamente, nem sempre coexistem. Verificam-se, inclusive, exemplos de equipas com um excelente clima social, mas péssimos resultados e vice-versa.

A história da humanidade demonstra-nos elucidativamente que trabalhar em equipa transporta consigo um valor inquestionável. Mas também nos tem ensinado como é complexo fazê-lo.

As equipas, quem as dirige e o meio em que se inserem, são compostas por pessoas. Seres humanos que em toda a sua plenitude de diferenças de personalidade, educação, treino, cultura, etc., expressam, acima de tudo, uma enorme tendência para estarem “cada um na sua”. Pior ainda, sempre que possível, preservando as suas zonas de conforto e pensando primeiro em si próprios que nos outros.

Em geral, as pessoas que fazem parte das equipas, resistem a qualquer tipo de mudanças e acomodam-se muitas vezes a que, “se podem estar deitados, para quê estar sentados e se podem estar sentados para quê estar de pé” (provérbio popular).

Trabalhar em equipa não é algo natural!

O ser humano, de um modo geral, pensa primeiro em si próprio e só depois, (se o fizer!), age em prol do colectivo. Preocupação com o outro, entreaajuda e cooperação, para acontecerem, requerem um enquadramento determinado.

Ninguém ajuda ninguém, se desse acto não retirar algum benefício próprio.

Trabalhar em equipa não é algo de que basta ter ouvido falar ou frequentado acções de formação que versem o tema. Não basta saber!

É preciso saber fazer e ver confirmadas as respectivas vantagens através dos resultados obtidos, bem como complementar objectivos individuais e colectivos ao serviço de objectivos comuns.

Também Confiança e Comunicação.

Como podemos formar a melhor equipa em busca da excelência e sucesso?

Não é possível definir em abstracto qual é a melhor equipa. Existem sim, as melhores

Sucesso com Jorge Araújo

Escrito por Planeta Basket
Segunda, 25 Janeiro 2010 07:24

equipas consoante as circunstâncias envolventes e os objectivos a alcançar.

A melhor equipa é aquela onde os respectivos componentes se empenham inteligentemente na conquista dos objectivos a atingir. E de que é que isto depende? Da mobilização de todos os elementos dessa equipa, por via da liderança nela exercida. Da motivação e auto responsabilização com que todos os componentes dessa equipa se envolvam na procura dos objectivos a alcançar. Do sentir por cada um deles que a velha máxima, “um por todos, todos por um”, não é uma figura de retórica, mas sim a base em que assenta o desenvolvimento das tarefas colectivas a levar a cabo. No sentido de colaborarem voluntária e responsabilmente na procura do sucesso.

E é a quem lidera a equipa que pertence desempenhar neste âmbito uma acção decisiva. Treinador, dirigente, presidente, empresário, chefe de departamento, etc., necessitam por isso estar atentos à complexidade das inter relações que se vão estabelecendo.

E, principalmente, ao facto de cada membro da equipa ser uma individualidade cujas características específicas requerem ser respeitadas. Nunca se precipitando no modo como avaliam modos diferentes de reagir. Preocupando-se com o retirar de cada membro da equipa o contributo que a equipa requer. Formando dia a dia opinião acerca das possibilidades diferenciadas de cada um deles poder vir a ser útil ao colectivo.

Acredita que o seu livro poderá ser útil para ajudar treinadores, jogadores e dirigentes a construir melhores equipas?

Acredito! Sempre fui reconhecido como alguém que nunca hesitou em ser útil aos outros, tal como relativamente a formar e treinar jogadores, treinadores, dirigentes, médicos, etc., ao serviço da modalidade de basquetebol e do país. Hoje, claro, o meu foco principal são os quadros e as equipas das empresas que buscam na TW o apoio e a colaboração necessários. Diria que este livro representa mais um passo dado no sentido de um dia me ser reconhecido o direito de me assumir como alguém que soube ser útil ao seu país e à sua modalidade.

Se algum dos nossos leitores quiser adquirir o seu livro, onde é que o pode encontrar?

Sendo este livro uma Edição Team Work Consultores e sem invalidar a respectiva distribuição em algumas livrarias, podem adquirir este livro por 14 euros, a unidade (a partir de 20 Fevereiro próximo), solicitando o número de exemplares pretendidos a Carla Teixeira cteixeira@teamwork.pt

Mensagem para os leitores do site Planeta Basket:

Sucesso com Jorge Araújo

Escrito por Planeta Basket

Segunda, 25 Janeiro 2010 07:24

Espero que a preocupação dos leitores do Planeta Basket, seja a mesma que me mobilizou ao longo de 38 anos de carreira. Formar e preparar equipas de alto rendimento, vencedoras, sabendo para onde ir e quais os objectivos a atingir. Mobilizar vontades e complementar objectivos individuais e colectivos. Congregar pessoas por via de uma reconhecida competência técnica e comportamental. Saber ser e saber estar, sem abdicar de ser claro e firme na explanação dos princípios norteadores do funcionamento das equipas com que trabalhava. E, principalmente, procurando que os membros da equipa que preparava fossem capazes de se apropriarem responsabilmente desses princípios e assumissem criativamente as suas respostas para cada uma das situações complexas com que deparassem.