

# Center for High Performance

---



Foto: High Play, Setembro 2007

## Está a encaixar as pessoas certas?

---

*"First who. Then what." Jim Collins, in Good to Great*

---

---

© High Play, Consultores

Março de 2007

## **ESTÁ A “ENCAIXAR” AS PESSOAS CERTAS NA SUA EQUIPA?**

A selecção e recrutamento de pessoas representam, cada vez mais, um processo estratégico nas equipas e organizações. Hoje, a procura dos grandes talentos técnicos junta-se: a capacidade de integrar uma equipa, servir os colegas e objectivos colectivos, ao mesmo tempo que manifesta humildade suficiente para ser treinado por um Coach (líder/treinador). No desporto e nas empresas, o verdadeiro desafio está em conduzir grupos de pessoas a atingirem objectivos comuns. No desporto, o individualismo é, também, uma regra geral. Pior que isso! Muitos atletas com talento são os que expressam maiores sintomas de terem um ego enorme, um lado muito independente e comportamentos egoístas. 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, esclarecia-nos numa entrevista realizada no ano 2005 sobre a forma com recrutou no início da sua colaboração na 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 competências técnico ou tácticas, bem como a resistência a momentos de pressão psicológica.»**

Algo que escandalizou muitos na altura, pelo facto de ter deixado (com este critério) muitas “estrelas” de fora do lote de convocados. Mas, se nos lembrarmos de Luís Filipe Scolari, o drama exposto pela imprensa nacional foi o mesmo, quando deixou de fora alguns que eram dados como certos na equipa nacional. De facto, Scolari fez o mesmo que Tomaz Morais. Definiu uma filosofia de jogo e valores onde certamente nem todos tinham lugar, mesmo sendo os melhores tecnicamente na sua função. Se juntarmos a estes exemplos José Mourinho na preparação da equipa do F. C. do Porto que iria fazer proezas durante duas épocas consecutivas, verificamos que ele dizia algo semelhante numa entrevista a um jornal desportivo no ano de 2003: **“Procurámos jogadores com um determinado perfil psicológico, com currículo, com uma situação financeira por construir, prontos a trabalhar por objectivos e capazes de integrar uma equipa com um nível de intensidade grande no jogo que prática.”**

O recrutamento, independentemente, do trabalho que se faça anteriormente, é uma ciência pouco exacta. É, sempre possível acabarmos por seleccionar uma

peessoa que não encaixa na nossa equipa ou organização. Quando recrutamos tendemos a julgar as pessoas pelo seu talento. Para diminuirmos a probabilidade de insucesso devemos estar muito concentrados em avaliar, sobretudo, o seu carácter. Enquanto a competência técnica pode ser treinada, o comportamento e a atitude é mais complicado mudar. Nesse sentido, temos de ser inteligentes, e procurar perfis que se sintam confortáveis com a nossa “filosofia” ou cultura, e que contribuem para o equilíbrio e complementaridade das equipas. Como fizeram os treinadores atrás referidos.

Nessa perspectiva, muitas pessoas talentosas acabam não ser uma boa escolha numa determinada equipa, tendo em conta os sinais de tensão que normalmente desencadeiam com a sua integração. Existem papéis, como manter a harmonia dos processos de trabalho e relação entre os membros de uma equipa, que alguns elementos têm de cuidar, e que quando se recruta é fundamental não esquecer.

Recrutar é uma tarefa que exige continuidade e que não termina no simples acto de seleccionar alguém. É um processo que está dividido em três fases: Seleccionar (a melhor pessoa para a equipa); treinar (competências transversais e técnicas, se necessário), liderar (motivar e gerir os seus desempenhos de forma apropriada). Se fizermos mal a primeira tarefa deste processo, teremos bastante esforço a investir nas outras duas – liderar e treinar.

Como dizia Jim Collins, autor do livro – “Bom a Excelente”, no recrutamento primeiro começamos com o “quem” (Who), e depois vamos para o “quê” (What). Nesta filosofia, temos mais oportunidade para nos adaptarmos a um mundo em Mudança. Se as pessoas entram no nosso autocarro (empresa) pela função que desempenham, quando mudarmos de direcção vão ter um problema. Elas não vão querer estar neste autocarro, ou não vão querer ir para um novo caminho que traz exigências para além daquilo que elas esperavam ou são capazes de percorrer. Segundo este professor, e autor, norte-americano - não devemos recrutar pessoas considerando somente os seus méritos técnicos.

É vital considerarmos a forma como as pessoas funcionam quando integradas numa equipa. Nesse sentido, as técnicas de comunicação, resistência à frustração e ética são tão importantes como as qualidades técnicas.



Se tivermos as pessoas certas connosco, aquelas que revelam uma excelente motivação intrínseca, e valores alinhados com os da organização, o que acontece é que o trabalho de motivá-las e mantê-las activas naquilo que têm de fazer, praticamente desaparece. Este tipo de pessoas não precisa de ser cuidadosamente gerido, com ferramentas de controlo e técnicas de motivação complexas. Elas têm dentro de si uma energia, e força, capazes de produzir os melhores resultados onde estiverem, fazendo dos projectos algo excelente.

Por; Mário Henriques

Managing Partner da High Play

[mariohenriques@highplay.pt](mailto:mariohenriques@highplay.pt)