

# Center for High Performance

---

**Agradeça a quem lhe  
passa a bola!**



---

**© High Play, Consultores  
Janeiro de 2007**

## **Agradeça a quem lhe passa bem a bola!**

A maioria de nós gosta muito do resultado final, principalmente quando não ficamos agarrados a empates ou decisões que têm de ser divididas. É mais interessante olhar para um cenário definitivo onde uma equipa ganha, e a outra perde (se formos nós os vencedores, melhor ainda!). Isto também é verdade no desporto em geral. Todos gostamos daqueles que aparecem e dão nas vistas nos episódios de sucesso das suas equipas. É habitual ganharmos afectos à volta de quem marca mais golos, ou daqueles que marcam mais pontos, etc.. No final comentamos: “ele marcou dois golos... ele marcou mais de trinta pontos, foi bestial...” Mas, para eles o terem feito, alguém teve de colocar lá a bola! Alguém teve de a recuperar na defesa! Alguém teve de atrapalhar, ou provocar problemas, ao ataque do adversário! Ele marcou, mas, alguém fez com que isso fosse possível! Será que perguntamos, tantas vezes quanto as necessárias, quem foram essas pessoas? Será que as reconhecemos o suficiente?

O treinador Dean Smith tornou a equipa de Norte Carolina famosa no basquetebol Universitário dos EU, não só pelos resultados que alcançou mas pelos comportamentos que os jogadores exibiam enquanto jogavam. A sua filosofia apoiava-se na máxima: “Play Smart; Play Hard and Play Together”! Porém, reconhecia, tal como muitos de nós, que esta frase para além de ser bonita quando é escrita ou lida, ganha uma beleza que a diferencia se for tornada real. Isto é, se deixar de estar limitada aquilo que se diz, para estar expressa nos comportamentos e atitudes dos jogadores marcando, com clareza, que é uma mensagem cultural sentida e vivida por todos. Um dos sinais que era importante dar para que todos sentissem que estavam juntos (together) era agradecer ao colega sempre que ele fazia um bom passe. Segundo Dean Smith, esta ideia deveria ser visível a todos os que apoiavam a equipa, e à própria imprensa, ao ponto deste agradecimento se revelar num acto público de apreciação. Era uma regra, tal como qualquer outra. Começou por ser praticada nos primeiros anos dentro das sessões de treino, até ao momento que deixou de ser necessário porque já fazia parte da filosofia de jogo da equipa de Carolina do Norte. Este treinador ia ao ponto de dizer que: “mesmo quando falhamos uma bola fácil debaixo do cesto deveremos dizer obrigado, ou até

pedir desculpa, ao colega que passou a bola. Ele cumpriu o seu trabalho, nós é que não...”

As pessoas gostam de ser reconhecidas. Nesse sentido esta regra ia ao ponto de permitir que o jogador que passa a bola aparecesse associado às imagens mais marcantes do jogo. Sempre que um jogador marca um golo, ou um cesto, o que acontece? O público olha para ele, os fotógrafos, os jornalistas que relatam o jogo e as câmaras de televisão ficam, na maioria das vezes, presos a este jogador. Dean Smith conhecia bem este tipo de hábitos que caracterizam os espectáculos desportivos. Aproveitando esta realidade, conseguiu que os jogadores que passam bem a bola aparecessem a festejar, ou a serem cumprimentados, pelos colegas. Isto, porque o jogador que marcava o cesto corria de imediato ao seu encontro num gesto que sendo simples, ou exuberante, dizia: “Obrigado, este cesto devo-o a ti. Ou, desculpa, falhei o cesto... não cumpri com a minha parte.” Este foi um hábito que todos os que jogaram nas equipas de Dean Smith interiorizaram. Não só enquanto jogadores, mas enquanto pessoas, para o resto das suas vidas.

Nem sempre aqueles que ajudam as equipas nos pequenos detalhes, nas tarefas mais complicadas e menos visíveis, têm o devido reconhecimento. Admito, que a minha opinião é um pouco mais forte. É muito difícil estas pessoas conseguirem um reconhecimento à medida das suas contribuições. Isso acontece um pouco no desporto, mas, essencialmente, nas empresas, onde a cultura de jogar em equipa oferece fortes oportunidades de melhoria nem sempre aproveitadas face à pressão e competitividade acrescida dos mercados. Quando uma equipa de vendas alcança os seus objectivos, ou até os ultrapassa, quem tradicionalmente ganha viagens de incentivo e prémios sobre o valor facturado? Se fosse na equipa de Dean Smith, depois de atingirem o objectivo de vendas (aquilo a que no basquetebol chamamos - marcar o cesto da vitória), certamente teríamos os vendedores e o seu principal responsável a abdicarem dos seus egos, enquanto corriam para o armazém, para a área de desenvolvimento de produto, do Marketing, ou da facturação, para saudarem os colegas dizendo: “obrigado, pelas boas bolas que vocês passaram! Esta vitória só foi possível com a vossa contribuição.”

Lembro-me de um treinador norte-americano, com quem tive o privilégio de trabalhar, dizer-me: “Mário, é fundamental encontrarmos razões para permear

aqueles que jamais terão oportunidade para ganhar algum tipo de prémio.” Nessa altura, com 23 anos de idade, esta expressão teve pouco impacto em mim. O facto, é que não a esqueci. Ao longo do tempo fui aprendendo até que ponto aquilo que ele dizia era importante. Principalmente, quando passamos a maioria do tempo nas empresas a falar de motivação, empenho e resultados. E quando gastamos muito pouco tempo a perceber, ou a mudar o que for necessário, para ganharmos essa mesma motivação, capacidade de entrega e *performance*. Quando o contexto, ou ambiente vivido, não faz com que as pessoas se sintam bem, é frequente ver as empresas a gastarem muito dinheiro em formação, em estudos de consultoria, em reuniões e projectos inovadores com uma máquina de comunicação montada somente com esse propósito. Contudo, tem sido muito discutível, e pouco palpável, até que ponto existe um retorno à volta desses investimentos. Com honestidade, sinto que tentam resolver o problema da maneira errada. Isto é, teimam em encontrar soluções para problemas que sentem sem determinarem, de uma forma concreta, e estruturada, as causas que verdadeiramente condicionam estes reflexos. E, principalmente, quando nem sequer tentam, não conseguem mudar, ou não têm força para influenciar, a força política instalada na organização.

Dean Smith percebeu, desde muito cedo, que o desempenho da sua equipa seria tanto melhor quanto mais identificação cultural existisse entre os jogadores enquanto jogavam. Sendo claro que ele, como líder da equipa, se recusava a falar de palavras bonitas que não tivessem um efeito prático sobre a disciplina colectiva. Pois bem, falar de trabalho em equipa numa organização exige regras muito claras que todos devem praticar. Falar do conceito em si só parece-me pouco. Tal como este treinador fez, é importante que nas empresas as suas lideranças sejam capazes de ajudar, suportar, e treinar as pessoas a praticarem aquilo que se diz. *Together* na equipa de Carolina do Norte tinha uma determinada expressão. Numa outra equipa pode ter expressões diferentes. Seja como for, uma coisa é certa - uma empresa, onde as pessoas que a gerem e os seus colaboradores não têm os mesmos valores, jamais funcionará bem!

Mário Henriques

*CfHP Director da High Play, Consultores*

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