

» Reportagem

As marchas populares de Lisboa

PÁGS. 24 E 25



» Motor

Renault Clio Sport e o novo Skoda Roomster

PÁGS. 26 E 27



» Livros

Novos álbuns de Banda Desenhada

PÁG. 29



» Opinião

A coluna semanal de Baptista-Bastos

PÁG. 32



WEEK end

Os gostos também se discutem



O TOMAZ MORAIS DO RUGBY

Durante algum tempo, as comparações com “o Mourinho do futebol” serviram para explicar a dimensão do êxito. Hoje, a revolução que operou no rugby português fala por si. O seleccionador especialista em gestão e motivação de equipas já tem nome próprio: Tomaz Morais.

Destaque

O TOMAZ do rugby

“Ele é o Mourinho do futebol. Eu sou o Tomaz Morais do rugby”. Enquanto a maioria se questionava sobre se o seu nome se escrevia com “s” ou com “z” as comparações foram sendo inevitáveis. Hoje, a distinção é sinónimo de justiça. Assumindo-se como “a imagem” da selecção que “escreveu o livro da vitória do rugby português”, Tomaz Morais explica a importância do “líder” e compara a gestão da sua equipa ao dia-a-dia de uma empresa. Com ele, vencer deixou de ser tabu para o rugby de um país que não cresce por culpa do “individualismo”, da “inveja” e do “pensamento negativo” de quem nos lidera.

Carlos Filipe Mendonça
carlosmendonca@mediafin.pt
Pedro Apertta Fotografias

Será a força mental dos jogadores a levá-los ao sucesso e não a força física”. Dito assim fica a dúvida: José Mourinho? Não. Tomaz Morais. O homem que pasmou o mundo do rugby ao colocar a selecção portuguesa entre as doze melhores do planeta, acumulando títulos numa modalidade que, até à sua chegada, encarava a derrota à boa maneira lusitana: como uma fatalidade.

Em 2001, quando foi chamado pela Federação Portuguesa de Rugby, as cúpulas agitaram-se. “As pessoas ligadas ao rugby ficaram receosas pela sua juventude e pouca experiência internacional”, explica António Aguilar, jornalista da modalidade. Antes de preparar a porção do sucesso, que de mágica só tem o suor, Tomaz Morais percebeu onde estava o bloqueio: “Nós portugueses temos a tendência para, quando chegamos a estes palcos internacionais, vacilar, deixarmo-nos pressionar, desconcentramo-nos e tornamo-nos indisciplinados”. As “fraquezas” diagnosticadas não perderam actualidade e estão, de novo, no centro das preocupações do treinador, agora que

a selecção de “quinze” se prepara para atacar o sonho: chegar, pela primeira vez, à fase final de um campeonato do Mundo.

O tempo foi passando, as vitórias foram surpreendendo, mas o segredo ficou guardado. Só o desvenda quem se atreve a penetrar naquela espécie de tribo organizada em torno de um líder que motiva, elogia, ouve, repreende, exemplifica, cultiva a ideia de que o todo tem que ser sempre superior à soma das partes e assume que o seu desígnio é encontrar “o combustível certo” para os “diferentes automóveis”. Ser capaz de colocar a diferença a funcionar em prol do grupo é um dos segredos do seu sucesso.

Tomaz Morais fala da equipa com natural orgulho, colocando-se quase sempre à margem: “Sou a imagem de um grupo, mas são os jogadores que merecem ficar na história”. A verdade é que livros não desprezam as narrativas do homem do leme e, no que ao rugby português diz respeito, esta liderança tem uma identidade que pode contagiar o mundo dos negócios e não só. “Há uma analogia muito grande entre a gestão de uma equipa de alto rendimento e uma equipa empresarial. Os objectivos e os princípios do dia-a-dia são exactamente os mesmos.”, explica a face da “tribo”.

Licenciado em Educação Física e Desporto, o professor universitário é um apaixonado pelas temáticas da gestão de equipas, lide-



Os ensaios do líder

- ➔ Quando Tomaz Morais pegou na selecção portuguesa de quinze, em 2001, Portugal ocupava o 30º lugar do ranking mundial. Com o seu novo “comandante” a equipa das quinas subiu à 12ª posição;
- ➔ Com Tomaz Morais, Portugal venceu pela primeira vez uma competição internacional: o Campeonato da Europa de quinze, assim como quatro Europeus e um Mundial de sevens.
- ➔ A selecção nacional nunca tinha vencido formações como o Uruguai, o Chile, a Rússia ou a Roménia;
- ➔ Tomaz Morais foi nomeado para melhor treinador mundial pela Federação Internacional de Rugby (IRB);
- ➔ O comandante foi condecorado por Jorge Sampaio com a medalha de mérito desportivo.

rança, motivação, comunicação, etc. Conhecimentos que justificam a sua confirmada transferência para o Sporting (ver páginas seguintes) e que têm sido postos em prática no comando das selecções. “O Tomaz conseguiu inculcar-lhes a ideia de se podem bater com selecções mais fortes, impondo um elevado grau de exigência, injectando-lhes espírito de conquista e de sacrifício”, testemunha António Aguilar, jornalista e pai de um dos atletas

A questão da motivação é central para o

seleccionador. Ainda assim, Tomaz Morais não a desliga de outro vector – a gestão das expectativas. “É importante percebermos até onde é que pode ir cada pessoa e traçarmos objectivos realistas para ela, ainda que sempre ambiciosos. Quando peço algo a alguém que trabalha comigo, tenho que sentir que esse alguém é capaz de me corresponder àquilo que eu estou a pedir. Muitas vezes defraudamos as expectativas das pessoas porque lhes solicitamos coisas para as quais as elas não estão preparadas e isso leva a que elas próprias se desmotivem”, explica.

Mas não há motivação capaz de compensar um síndrome de um líder distante. O comandante ergueu uma “família” assente em pilares de “amizade” e aconselha as pessoas que estão em lugares de chefia a fazerem o mesmo: “Antes de ser treinador sou um amigo e quando os meus jogadores não tiverem a honestidade para me exporem os seus problemas, algo está mal. Eles têm que sentir que eu estou cá mesmo para os ouvir, perceber, concentrar-me nas soluções para as suas inquietudes e vê-los felizes”.

Aliás, basta cumprimentar Tomaz Morais para perceber que não lhe é difícil criar relações de cumplicidade. Ao aperto de mão, mesmo concedido a alguém a quem se confessa não recordar-se da cara, o líder adiciona uma palmada no peito. “Não entendo o trabalho sem proximidade”. Ensaio!

ORRAIS



Não posso dar o mesmo gasóleo a todos os carros da minha equipa porque eles não são do mesmo modelo. O desafio é encontrar o combustível certo para cada um.

Em Portugal não se premeia quem é bom. Somos individualistas e até invejosos e isso não nos tem permitido crescer.

É preciso ter espírito de missão e conseguir passar esse espírito àqueles que conosco trabalham, fazendo-os acreditar nos nossos princípios e nas nossas convicções.

Não acredito em líderes solitários. Um líder é a imagem de um grupo. A grande capacidade de um líder é lhe dada pelo seu lado humano.

Líder que não tem carisma não consegue comandar. O carisma vê-se no exemplo prático. Um líder que não consegue mostrar como se faz não consegue gerir uma equipa.

Compromisso é palavra-chave num grupo. Combinei com os meus jogadores que íamos fazer os possíveis e impossíveis para chegar ao Mundial.

Destaque

Tomaz Morais

Em discurso directo...

Portugal



Quem nos lidera pensa negativo

Estamos com um problema de insatisfação permanente. Somos tradicionalmente insatisfeitos e isso torna-nos muito críticos de tudo e de todos. Estamos sempre preocupados com o trabalho de quem está ao nosso lado e não nos centramos nos nossos problemas e no nosso caminho.

Temos muitos problemas em lidar com o sucesso dos outros. Entendemos que o sucesso dos outros é nosso insucesso. Em vez de ficarmos orgulhosos por termos em Portugal pessoas que vencem e que levam o

nome do país bem alto, queremos é que o mal chegue e ofusque esse sucesso. Somos individualistas e até invejosos e isso não nos tem permitido crescer.

Não temos tendência para trabalhar em equipa. As pessoas em Portugal não são formadas para saberem funcionar em grupo, há muito individualismo. As pessoas têm muita tendência para não ouvir nem considerar os outros e não respeitar as opiniões diferentes. Esse é problema bem português. Sou um grande defensor da educação em

grupo, e individual também, mas temos que perceber que hoje não há praticamente áreas em que não se trabalhe em equipa. Depois, a somar a tudo isto, pensamos negativo.

Quem nos lidera pensa negativo, passa informações negativas e estamos sempre a debater os mesmos problemas para os quais nunca encontramos soluções. Temos dificuldade em perceber e aceitar que o melhor no futuro pode implicar cedências hoje.

É educacional.

Sporting



Tomaz Morais em Alvalade para ajudar a motivar equipas

O projecto que vou pôr em acção no Sporting está em fase de concepção mas vai centrar-se na ajuda ao trabalho de equipa, na ajuda à gestão de grupo – situações de treino e competição – e a debater assuntos relacionados com a motivação e a comunicação. Outro dos pilares tem a ver com aquilo que hoje em dia é uma área muito importante: o ‘coaching’ – termos alguém que nos possa ajudar a melhorar o nosso desempenho no trabalho. Penso que a minha experiência com tudo o que está relacionado com o alto rendimento pode ser muito útil aos treinadores e, quem sabe, a quadros superiores. Não vou para propor alterações radicais. Quero ser mais uma peça que ajude o Sporting a ser mais forte. O que posso dizer sobre esse projecto é muito pouco. Estamos numa fase de grande intensidade competitiva e isso não era positivo para os meus jogadores... iria desconcentrá-los.

Recrutamento



Nunca jogo ninguém fora à primeira. Vou sempre à procura do positivo

Recrutar não é fácil e só quando estamos algum tempo com as pessoas é que percebemos quem elas são. À primeira vista deixamo-nos impressionar, por vezes, pela sua qualidade técnica, outras vezes só pela sua fisionomia. Mas só quando chegam os problemas, a convivência, a cumplicidade, a partilha... só aí é que vemos aqueles que para nós são os que nos interessam.

Confesso que o meu grande problema é quando sou obrigado a deixar alguém de fora... quando tenho que dizer a alguém que não joga ou que vai ficar fora do grupo, isso para mim é uma grande mágoa. Acho que isto acontece talvez porque consigo ver coisas positivas em todas as pessoas, é uma qualidade que tenho: vou sempre à procura do positivo em primeiro lugar e isso faz-me ganhar grandes apostas onde outros perdem ou formar jogadores que outros não conseguiram. Nunca jogo ninguém fora à primeira. O essencial é “compromisso de grupo”: gosto de jogadores que estejam dispostos a trabalhar em equipa, que consigam expor o seu talento ao serviço do colectivo. Não deixo talentos de fora, o que procuro é integrá-los.

“O jovem transforma um grupo”

Quando recuto gosto de ter um misto de experiência e de juventude. Porque a experiência só ganha importância se tiver ao seu lado a irreverência. Os jovens trazem sempre muita vontade e vêm por em causa a acomodação das pessoas que estão aqui há mais tempo. Isso é importante. O jovem transforma um grupo pela sua dinâmica e pela sua forma



O Tomaz é um líder, sem dúvida. Como jogador já era uma referência, exactamente por ser um lutador. Sempre quis ser melhor que os outros e enquanto não virasse o adversário não desistia. Nuno Aguiar, Treinador da selecção nacional de sub-18



de estar. É por isso que costumo dizer que as minhas equipas começam nos 19 e depois não têm limites. A idade não deve ser um factor decisivo na hora de escolher.

É um erro não apostar na juventude. Mas os jovens têm que ter perceber que para vencer é preciso arregaçar as mangas, dar no duro, derrubar obstáculos, contornar problemas e perceber que o mercado de trabalho e a vida social são muito exigentes.



Os portugueses precisam de aprender a trabalhar em equipa. Tomaz Morais garante que essa é uma das chaves para o sucesso nacional.

Calções e chuteiras no lugar do fato e da gravata



Chega apressado ao treino no Estádio Nacional. Os colegas já levam 35 minutos de trabalho, mas o dia de Miguel Portela começou cedo no escritório. Na relva, aqui mesmo à frente, fica o fato no chão e as chuteiras substituem os sapatos. “Às sete da manhã já estava no escritório a prepara trinta acções para contestar a decisão do Ministério da Agricultura de não pagar aos agricultores as medidas agro-ambientais do ano passado. Fui a Beja entregá-las e já cá estou”. As palavras do três-quartos-centro da selecção revelam a realidade: o facto da maioria dos jogadores não ser profissional complica as contas de Tomaz Morais. Mas o caso de Miguel Portela não é único. Poucos minutos antes, Vasco Uva, capitão da formação das quinas, já tinha iniciado o ritual, voando do exame de Direito Constitucional, na Universidade Católica, para o relvado do Jamor. O gestor bancário, Diogo Coutinho, feliz por chegar a tempo de treinar, teve disponibilidade para garantir que concedeu “alguns créditos” durante o dia. Também satisfeito deve estar Gonçalo Malheiro, foi há pouco que realizou o último exame do curso de Engenharia Civil, no Porto.

Numa equipa em que se juntam amadores, semi-profissionais e apenas cinco profissionais, a capacidade de liderança do treinador está sempre à prova. Ainda assim, Tomaz Morais garante que o seu grupo “pensa e actua como profissionais”, até porque, “amadores só são porque não têm compensações financeiras para jogar”, mas assume as dificuldades. “Isto obriga-nos a ser mais condescendentes. Temos que ter a capacidade para saber gerir estas indisponibilidades para manter o grupo sempre junto. Não é fácil. Muitas vezes os outros jogadores não entendem”, explica. CFM

➔ O líder invisível

“Não acredito em líderes solitários”. Tomaz Morais faz questão de destacar, sempre, a equipa que consigo trabalha no comando da selecção. Um desses elementos é Luís Ramusga, fisioterapeuta (na foto), o homem que o seleccionador apelida de “líder invisível”, por “conseguir interpretar e resolver muitos dos problemas da equipa” e ficar longe da visibilidade mediática.



➔ Placagens

O que têm em comum o “gestor do século XX” – que transformou a General Electric num dos maiores colossos empresariais – e o seleccionador nacional de rugby? Ambos encontraram o sucesso reconhecendo a importância da gestão dos recursos humanos.



Jack Welch



Tomaz Morais

Os negócios não são diferentes do desporto. A equipa que tem os melhores jogadores ganha.

Os sucessos dão-nos mais auto-confiança, às vezes até em demasia. Mas os erros ensinam-nos mais.

O trabalho do gestor é continuar a dar às pessoas certas as oportunidades certas.

Os líderes festejam. Festejar faz com que as pessoas se sintam vencedoras (...). Tribos infelizes terão grandes dificuldades em vencer.

Os líderes devem encorajar os seus colaboradores a correr riscos, dando eles próprios o exemplo.

A equipa que tem os melhores jogadores ganha se for bem treinada, se os seus jogadores forem bem integrados, motivados e, acima de tudo, se houver uma grande sintonia nos objectivos.

Aprendo muito mais com os insucessos do que com os sucessos. Porque sou latino e os latinos quando conseguem ter sucesso acomodam-se, deslumbra-se e perdem os valores que os levaram às vitórias.

Temos que saber escolher os momentos certos para dar as oportunidades certas às pessoas certas. É aí que está a virtude do líder. Não posso dar uma oportunidade a uma pessoa quando sinto que ela não está preparada.

Sou emotivo e tento transmitir essa emoção aos meus jogadores e viver com eles cada momento. Acho que toda a gente deve festejar sempre que consegue algo de positivo na vida, por muito pequeno que isso seja.

Portugal, dentro das equipas do top-30 mundial, é a selecção que mais arrisca quer na defesa quer no ataque. Não sei jogar de outra forma: arrisco tudo. Às vezes perco, mas com este sistema os jogadores estão alegres, gostam de jogar e ganhamos jogando bem.