

Tomaz Morais

Seleccionador Nacional de *Rubgy*



Desde o primeiro treino, a primeira vez que entrei no balneário como treinador das Selecções e que estive com os jogadores, falei sempre com o coração à equipa e fui totalmente franco. Mostrei 100% aquilo que sou, passei-lhes logo paixão e ambição. Criou-se em conjunto um enorme orgulho em jogar por Portugal.

Recursos Humanos Magazine: A sua vida tem sido em grande parte toda ela dedicada ao *rugby*...

Tomaz Morais: Sim, sem dúvida. De corpo e alma, comecei a jogar desde muito novo e o facto de ter tido uma lesão nas costas algo prematura (27 anos) levou-me a que optasse pela área do treino e que ficasse ligado àquilo que, no fundo, era a minha paixão – o *rugby*. Acabei por canalizar as minhas energias para o treino. Nunca pensei fazer uma carreira só ligada ao *rugby*, por isso desenvolvi a minha própria estrutura, a Atitude Colectiva, e sou também docente universitário. Sempre dei aulas na Universidade Lusófona e agora tenho tido também algumas intervenções no ISPA, embora pontuais, e na Faculdade de Medicina, onde sou Professor Convidado de uma matéria do 1.º ano, que é exactamente o saber estar em equipa. Este ano surgiram 2 novos desafios, escrever uma coluna semanal para o jornal *A Bola* e uma participação no Programa Mais Futebol da TVI24. Não trabalhei apenas na área do desporto e isso deu-me uma “bagagem” grande, o facto de ter experiências muito diferenciadas e de trabalhar nos mais diversos âmbitos, desde o mais físico ao mais mental, proporciona o equilíbrio para saber estar nesses momentos.

RHM: Com que idade iniciou a prática desta modalidade desportiva?

TM: Com 8 anos. Comecei a praticar *rugby* na época de 77/78, no Dramático de Cascais. Foi o meu irmão que na altura jogava e me convenceu a largar o futebol para ir para o *rugby*. Gostei, tive a sorte de ir para um grande clube que me soube receber lindamente e que me entusiasmou pelo *rugby* e pelo jogo.

RHM: Em miúdo, o que o atraiu no *rugby* em detrimento de outros desportos?

TM: Claramente, o facto de ser uma modalidade colectiva. Sempre tive uma atracção grande, desde miúdo, por jogos colectivos, embora também tenha praticado outros desportos, como a natação, o boxe, mas foi o contacto físico do *rugby* e o facto de ser uma modalidade colectiva que me atraíram; há químicas que às vezes funcionam e nós não sabemos explicar como. Eu gostava muito de correr com a bola na mão, de fingar, e o *rugby* proporcionava-me tudo isso. Tive a sorte de ter excelentes treinadores, nomeadamente o primeiro, que me souberam ensinar os valores e princípios do jogo e da vida em equipa, ao transmitirem-me regras e incutirem o respeito pelos adversários e pelos árbitros, e criaram uma enorme paixão pela modalidade. No *rugby* sentia-me bem, sentia que estava num sítio diferente, que me desenvolvia não só enquanto desportista e jogador mas também enquanto pessoa.

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

- Frequência do Mestrado em Treino de Jovens Desportistas na Universidade Lusófona.
- Licenciado em Educação Física e Desporto pela ULHT.
- Curso de Sevens da International Rugby Board.
- Curso de nível 3 (jogo das linhas atrasadas) pela Federação Internacional de Rugby Amador – Associação Europeia de Rugby (FIRA-AER).
- Curso de nível superior – EXPERTS da Federação Internacional de Rugby Amador – Associação Europeia de Rugby (FIRA-AER) - Selecções Nacionais Seniores.
- Curso de nível superior – EXPERTS da Federação Internacional de Rugby Amador – Associação Europeia de Rugby (FIRA-AER) - Análise Campeonato do Mundo 2003.
- Curso de nível superior – EXPERTS da Federação Internacional de Rugby Amador – Associação Europeia de Rugby (FIRA-AER) – Treino de jovens (Sub-15).

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- É Seleccionador Nacional de Rugby de XV e Sevens desde 2001.
- É prelector e organizador de acções de formação em empresas sobre Gestão de Equipas, Liderança, Motivação e Comunicação.
- É ainda prelector dos cursos de treinadores da Federação Portuguesa de Rugby.
- Entre 2006 e 2007, foi Colaborador da SAD Sporting Clube de Portugal, na formação interna.
- Foi Organizador e Director do Torneio Internacional de Rugby de Praia de Carcavelos entre 1996 e 2002.
- Entre Setembro de 1995 e Agosto de 2001, foi Treinador da Equipa Sénior do Grupo Desportivo Direito.
- Foi Director Técnico Regional Sul da Federação Portuguesa de Rugby (desde Setembro de 1997 até Agosto 2000).
- Entre 1997 e 1999, foi Treinador da Selecção Regional Sul.
- Foi Responsável Técnico pelo Treino Físico Personalizado no Ginásio Alto do Duque (entre Setembro de 1994 e Agosto de 1996).
- Exerceu o cargo de Preparador Físico da equipa de Futebol de 5 do Grupo Desportivo do Casino do Estoril (entre 1992 e 1994).
- Foi Supervisor e Animador Desportivo do Aquaparque de Lisboa (entre 1988 e 1990).
- Entre 1978 e 1996, foi Jogador Internacional do Grupo Desportivo Dramático de Cascais.
- Foi Capitão da Equipa Nacional de Sevens entre Setembro de 1994 e Agosto de 1995.
- Foi Capitão da Equipa Nacional de Sub-21 entre Setembro de 1990 e Agosto de 1991.
- Foi ainda Capitão da Selecção Nacional de Juniores (entre Setembro de 1987 e Agosto de 1988).

ACTIVIDADE DOCENTE

- É Orientador de Monografia, integrado na cadeira de Seminário do 4.º ano (desde 2003).
- É Professor na ULHT de opção Rugby integrado na cadeira de Teoria e Metodologia do Treino – opção do 4.º ano (desde Setembro de 1999).
- Na mesma Universidade, lecciona a cadeira de Teoria e Prática dos Desportos – Rugby do 3.º ano desde Setembro de 1995.
- Entre Setembro de 2000 e Agosto de 2001, foi Professor de Educação Física e Desporto na Escola Secundária Quinta do Marquês.
- * Foi Professor de Educação Física e Desporto no Colégio Valsassina de Lisboa (entre Setembro de 1997 e Agosto de 2001).
- * Foi Professor de Educação Física e Desporto na Escola Básica 2, 3 de Alverca do Ribatejo (entre Setembro de 1996 e Agos-

Penso que, acima de tudo, o facto de ter pertencido a uma equipa de campeões ajudou-me a ser um jogador completo, gostava do que fazia e fazia-o em prol da equipa e às vezes demais.

RHM: Existe uma ideia generalizada que para se ser jogador de *rugby* tem de se ter uma compleição física impressionante. Olhando para si, denoto que não é absolutamente necessário ter grande robustez para se atingir o sucesso neste desporto...

TM: Agora! Estou bastante mais leve do que quando jogava, mas nunca fui um jogador de grande morfologia, estive sempre muito bem preparado fisicamente, que é outra questão, mas nunca fui um jogador de uma compleição física enorme, exactamente porque o *rugby* é um jogo para todos, que tem muitas posições específicas que vão ao encontro de diferentes configurações morfológicas. O que vemos no *rugby* é uma simbiose muito grande entre jogadores de enorme compleição física e jogadores de baixa estatura que nós muitas vezes não compreendemos como é que podem praticar a modalidade, mas é essa diferenciação posicional, específica, que dá também a lógica do jogo e que permite que o *rugby* seja jogado por todos, independentemente do tamanho. É visto como um jogo de grande exigência, que obriga a que os jogadores estejam altamente bem preparados. É uma modalidade em que é permitido o contacto e se as pessoas não estão bem preparadas física e mentalmente, se o músculo não está apto para suportar essa mesma intensidade o jogo pode tornar-se inseguro e mal praticado.

RHM: Quais são as características físicas e psicológicas que fazem um desportista de eleição nesta modalidade?

TM: Quanto às características físicas, diria a força, a velocidade, não só em termos de deslocação como em termos de execução. Para complementar isto, a resistência a tudo, não uma resistência específica, mas geral, que depois mais tarde pode ser desenvolvida especificamente e posicionalmente. Também é preciso agilidade, uma vez que é muito dinâmico e quanto mais nós conseguirmos conjugar a força, a velocidade e a resistência com uma enorme agilidade, melhores jogadores seremos. Depois, diria que é necessário uma cabeça forte, cheia de atitude. O jogador quer-se: persistente; inteligente, o *rugby* parece um jogo de brutalidade mas não é, é acima de tudo de estratégia; criativo; humilde; adaptável e com um enorme espírito de sacrifício.

RHM: Enquanto jogador, quais foram os maiores sucessos que alcançou?

TM: Vou tentar resumir, porque felizmente integrei uma equipa ganhadora. Começo por mencionar cinco Campeonatos Nacionais. Ganhámos vários Campeonatos Nacionais de *Sevens*, tendo sido na altura a primeira equipa a apos-

tar nessa variante. Fui duas vezes Campeão Ibérico, Internacional desde os Iniciados até aos Seniores, em todos os escalões, tendo sido sempre convocado e jogando mesmo com muita regularidade. Fui nomeado Melhor Jogador em 1993, facto que me marcou. Era claramente um jogador de equipa, jogava mediante aquilo que a equipa solicitava. Como a posição em que jogava não era fácil, o facto de ter sido considerado o melhor marcador do Campeonato nesse ano deixou-me claramente satisfeito. Penso que, acima de tudo, o facto de ter pertencido a uma equipa de campeões ajudou-me a ser um jogador completo, gostava do que fazia e fazia-o em prol da equipa e às vezes demais. Eu era muito competitivo, não gostava de perder nem a feições. Pus o físico à frente de tudo, exactamente porque tinha uma paixão pelo *rugby* e pelo Dramático de Cascais. Isso foi o que me marcou mais como jogador, não os títulos que eu obtive, mas os momentos que ali passei. Era tão importante para mim treinar como jogar; gostava de estar com a bola, de estar com os meus companheiros, e isso para mim foi mais importante do que qualquer prémio.

RHM: Mencionou ainda agora a competitividade. Essa é também uma característica importante para um jogador de *rugby*?

TM: É. Um jogador tem que ser altamente competitivo. Nós para singrarmos, tanto no *rugby* como na vida, temos que ser altamente competitivos, porque não podemos deixar que em algum momento a acomodação tome conta de nós. Porquê? Porque hoje em dia à partida todos somos capazes, se quisermos. Há muita gente a querer, com capacidade e conhecimento, se nós não formos competitivos eles passam por nós...

RHM: Cedo foi escolhido para capitanear as selecções nacionais na modalidade. Que atributos de liderança deve ter um capitão de equipa?

TM: Eu penso que um capitão deve liderar pelo exemplo prático. É talvez a pessoa que melhor pode definir o que é uma liderança prática. Tem que demonstrar toda a sua paixão; tem que ser o grande coração da equipa, transmitir alma a todo o grupo de jogadores. Nunca pode descurar os seus valores e acima de tudo deve passá-los à equipa. É sempre um exemplo, que está sempre a ser observado, portanto tem que ser uma pessoa extremamente correcta, assertiva e não se importar de ser observado, o que às vezes não é fácil. Tem que ter convicções próprias, saber interpretar no terreno as estratégias, tácticas e sistemas de jogo que as equipas técnicas, nomeadamente o treinador, querem ver

durante os treinos e o jogo. Tem que pôr a equipa sempre à frente de tudo e sentir que esta é sempre mais importante. Quando um capitão faz isto bem leva os outros com ele. O capitão tem que ser também um bom comunicador, um bom motivador, uma pessoa que toma decisões de uma forma clara, franca e imediata. Lembro-me de uma decisão que tomei enquanto jogador que me marcou bastante. Foi num jogo com a Roménia, no Campeonato do Mundo de Juniores, em que estávamos a perder 8-0. Estava a acabar o jogo e tínhamos hipóteses de jogar à mão e tentar o ensaio, ou então de marcar uma penalidade. Jogámos aos postes, marcámos e ficámos dentro do resultado. Na jogada seguinte, marcámos um ensaio e ganhámos. Se eu não tenho tomado aquela decisão de jogar aos postes nós não tínhamos ganho esse jogo. Foi a primeira vez na nossa História que ganhámos à Roménia, o que acabou por ser uma vitória muito marcante e que me ajudou também a acreditar nas minhas convicções e decisões. Para tomar decisões temos que estar conscientes e acreditar naquilo que estamos a fazer, é preciso ter ambição e ver mais além do que o imediato. Talvez seja isto um capitão.

RHM: Em que circunstâncias foi escolhido para Seleccionador Nacional?

TM: Em circunstâncias difíceis, pessoalmente atravessava um óptimo momento no Direito, éramos Campeões Nacionais e Ibéricos, tinha um excelente grupo de jogadores, directores e excelentes condições de treino. O Direito era dos poucos clubes que na altura tinham um ginásio já muito capaz para desenvolver os seus jogadores. Em termos de mentalidade e processo de treino, estávamos a revolucionar o *rugby* português, demos o exemplo, o que levou a alguns clubes a seguir os nossos passos. Foi um convite rápido, de resposta rápida e não era fácil para mim, porque eu iria substituir um excelente e conceituado treinador, Evan Crawford, de quem os jogadores gostavam muito e a quem toda a gente reconhecia não só conhecimento mas uma enorme capacidade humana para gerir equipas. Fiquei claramente muito satisfeito com este convite. Eu nunca recusei jogar pela Selecção, também não iria recusar treinar a Selecção. Foi uma altura em que a Federação atravessava uma dificuldade financeira grande. Tínhamos poucos recursos, não só financeiros como materiais e humanos - éramos muito poucos a trabalhar e a jogar. Os jogadores eram 100% amadores, a maior parte deles estudava e trabalhava, não podiam treinar a horas normais. Tínhamos que treinar às vezes às 6h da manhã e ao fim da tarde, tínhamos que ter horários muito flexíveis para que eles conseguissem treinar. Foi sem dúvida uma altura difícil. Na maior parte dos casos, os adversários eram constituídos por jogadores profissionais ou semiprofissionais, à maior parte deles nós nunca tínhamos ganho. Era o caso da Rússia, da Roménia, da própria Espanha, a quem já não ganhávamos há mais de





30 anos. Havia uma dúvida inicial sobre se eu teria a idade adequada para tal função. Comecei em 2001, aos 31 anos, tinha a idade de muitos dos jogadores e embora tivesse o reconhecimento e o respeito deles as expectativas à volta não eram grandes. Alguns podem dizer agora que acreditaram logo que eu ia fazer um grande trabalho, mas na altura não era bem assim... havia dúvidas! Desde o primeiro treino, a primeira vez que entrei no balneário como treinador das Selecções e que estive com os jogadores, falei sempre com o coração à equipa e fui totalmente franco. Mostrei 100% aquilo que sou, passei-lhes logo paixão e ambição. Criou-se em conjunto um enorme orgulho em jogar por Portugal. Felizmente conseguimos atingir o objectivo mais impossível: jogar um Campeonato do Mundo.

RHM: Os vários títulos entretanto alcançados e a participação da equipa nacional no Campeonato do Mundo de *Rugby* 2007 em França trouxeram um reconhecimento unânime à nossa selecção e a si uma grande notoriedade. Tem sido fácil lidar com o sucesso?

TM: Seria pior ter que lidar com o insucesso. O sucesso é fruto do trabalho, não surge por acaso. Não é a sorte que nos traz o sucesso, engana-se quem pensa assim. É a dedicação extrema a uma causa que nos traz o sucesso, é estarmos 100% envolvidos, dedicarmos tudo o que temos e como tal, quando isso acontece, devemos sempre manter os nossos va-

lores, princípios, regras e objectivos. No fundo devemos ter um caminho e se fizermos esse caminho acho que se lida muito bem com o sucesso. Não é apenas o sucesso que me move, nunca trabalhei para isso; trabalhei para me sentir bem comigo mesmo e com os outros e o sucesso foi inerente a tudo isso. Às vezes questiono: "Quem é que não gosta de ter sucesso?". Acho que todos os dias nos levantamos, à nossa maneira, com as nossas particularidades e características, mas sempre à procura de um dia de sucesso, acima de tudo de satisfazer as nossas necessidades.

RHM: Actualmente a modalidade tem muito mais reconhecimento que no passado. O número de praticantes, sobretudo nas camadas jovens, também deve ter crescido substancialmente...

TM: Cresceu, bastante e felizmente. Isto porque a nossa missão, quando fomos ao Campeonato do Mundo, era jogarmos de tal forma que passássemos uma imagem exterior aos jovens de que o *rugby* é um jogo diferente. Falámos muito nisto nos cinco meses de preparação. Quando nós chegámos do Mundial, houve uma loucura na procura pelo *rugby* em todo o país e isso para nós, para mim e para os jogadores, foi a grande vitória. Não trocávamos nada por isso. Foi um sentimento comum a todos e, com toda a honestidade, posso dizer que nunca trocaríamos a loucura que foi para estes jovens o *rugby* por qualquer vitória no

Tive a sorte de ter excelentes treinadores, nomeadamente o primeiro, que me souberam ensinar os valores e princípios do jogo e da vida em equipa, ao transmitirem-me regras e incutirem o respeito pelos adversários e pelos árbitros, e criaram uma enorme paixão pela modalidade. No rugby sentia-me bem (...)

Campeonato. A onda que se criou, a euforia dos miúdos pelo *rugby*, o verem o *rugby* como um jogo diferente, para nós foi uma vitória. Depois, penso que é importante transmitir os valores do jogo para se atingir os mais jovens. Nós tentámos trazê-los à prática da modalidade, fazer crescer o *rugby* a todos os níveis, porque o *rugby* não cresceu só nas camadas jovens, cresceu também nos Seniores, no número de sponsors que o procurou e que soube extrair do *rugby* alguma coisa. Eu acho que os patrocínios que estão ligados ao *rugby* souberam fazê-lo muitíssimo bem, extraíram aquilo que o *rugby* tem, passaram isso para os seus valores empresariais, para os valores da marca, para os valores de imagem e essa conjugação foi conseguida. Inclusive dentro em breve vai sair um livro que tem a ver com Marketing Desportivo e que tem o exemplo da Selecção Nacional de Rugby. É um exemplo de marketing puro, um exemplo de imagem pura, e foi essa imagem que foi muito bem explorada pelo meio empresarial.

RHM: Paralelamente à prática desportiva e de coordenação técnica da selecção, tem também sido pro-

fessor em várias instituições do ensino secundário e superior. O que o motiva na actividade docente?

TM: Não sei, talvez seja um "bichinho". Sempre gostei de transmitir, ensinar e aprender. Foi a possibilidade de partilhar experiências que me levou a leccionar. Era um dia que começava e acabava e eu não dava por ele. Estava 100% envolvido, não esperava pelo segundo toque para ir dar aulas, tentava transmitir aos alunos a minha paixão pelo Desporto, pela Educação Física, isso é fundamental tanto na escola como na universidade. Sentia que eles gostavam de estar comigo, das minhas aulas e por isso criei um gosto especial pelo processo de ensino/aprendizagem. É algo por vezes ainda pouco aprofundado. É muito especial sentirmos que estamos a ensinar e que o aluno está a gostar do que está a aprender, é a maior vitória que um professor pode ter. E era isso que eu sentia na escola, onde havia dias em que me sentia professor e que conseguia transmitir conhecimento e havia outros dias em que não. Essa insatisfação provocava em mim uma reflexão do tão importante que é a continuidade na concretização das nossas tarefas. O desafio permanente é que me faz gostar de ensi-



**PARA SI
ESCOLHEMOS OS
MELHORES**

www.multitempo.pt

Só os melhores Recursos Humanos podem ajudar a sua empresa a crescer. Na **MULTITEMPO** procuramos potenciar a optimização e flexibilização na gestão de recursos humanos dos nossos Clientes através da actividade de Recrutamento e Selecção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários.

**Consulte-nos.
Para si escolhemos os melhores.**



MULTITEMPO
CONSIGO AGORA E SEMPRE

* LISBOA | MAIA | BARREIRO | AVEIRO



TRABALHO TEMPORÁRIO . RECRUTAMENTO E SELECÇÃO . AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA . FORMAÇÃO

(...) tudo exige trabalho, dedicação e sacrifício. Nada se faz bem sem que haja estes três factores. Pode haver muito talento, características inatas, aptidão para determinada função, mas sem eles não se consegue pôr nada em prática.



nar. Nunca me restringi a ensinar matéria, tentei sempre contribuir para o desenvolvimento pessoal dos meus alunos, passar-lhes a visão prática das situações, não só as situações teóricas, mas como levá-las à prática e a importância que isso tem.

RHM: Aliás, há uma citação muito célebre que diz que “não há nada mais prático que uma boa teoria”...

TM: Sem dúvida, estou 100% de acordo, porque a teoria nasce da prática, só há teoria porque há prática. A teoria de nada serve se não for para ser aplicada na prática. É isto que nós às vezes não sabemos compreender, aplicar e aceitar. O mais difícil é implementar as nossas ideias, pensamentos, criar a nossa própria metodologia e fazer acontecer as coisas com sentido prático, torná-las reais.

RHM: Fruto da sua experiência, conhecimento e reflexão pessoal escreveu o livro *Compromisso: Nunca Desistir*. Devemos depreender da sua obra que a persistência e a resiliência são essenciais para se alcançarem as metas a que nos propomos?

TM: É a minha forma de ver as coisas, tudo exige trabalho, dedicação e sacrifício. Nada se faz bem sem que haja estes três factores. Pode haver muito talento, características inatas, aptidão para determinada função, mas sem eles não se consegue pôr nada em prática. É fundamental termos capacidade para encontrar estratégias e soluções para atingir os objectivos a que nos propomos. Foi isso que tentei sempre fazer com as minhas equipas e faço comigo próprio. Nunca atingi nada com facilismos ou acasos. Tudo isto faz de mim claramente uma pessoa de persistência e perseverança. Habituei-me a ganhar no último minuto. Gosto imenso daquelas vitórias em que já ninguém acredita e nós de repente damos a volta por cima, como aconteceu agora na Roménia. Estávamos a perder por 12 pontos, a equipa estava em baixo, a opinião externa ia de certeza ser muito dura e saímos vitoriosos, ganhámos no último segundo, fora de casa. São essas as vitórias de que gosto, são essas que me sabem bem. Gosto mais de ganhar por 1 ponto em situações adversas do que por 40 pontos, mas acima de tudo gosto de ganhar. Até porque muitas vezes, e acho que é isso que consigo transmitir, acredito em impossíveis. Vejo as coisas positivas quando os outros não vêem, embora não seja o rei do optimismo, porque também tenho os meus pessimismos, acho que consigo encontrar coisas boas onde os outros não as encontram. Tenho uma boa capacidade agregadora e dou-me muito bem com qualquer pessoa, olho para os desafios de uma forma perspicaz e por isso consigo projectar e adaptar a capacidade da equipa às necessidades imediatas e urgentes.

RHM: A seu ver, na liderança e motivação de equipas quais são os factores-chave de sucesso?

TM: Quanto ao primeiro não tenho dúvidas, são as pessoas. Costumo dizer que as pessoas são o que dão dinâmica e sentido aos projectos, independentemente do nível ou do valor dos mesmos. O que é que temos que fazer, nesta questão da liderança? Temos que fazer com que as pessoas se sintam realizadas, integradas, satisfeitas e com vontade de participar. Essa é a maior riqueza da liderança, é a maior motivação. Sem o envolvimento das pessoas, dos meus jogadores e da minha equipa técnica, por exemplo, nada se consegue. Eu podia ter o melhor campo, os melhores materiais, as melhores estruturas, mas é realmente a força colectiva que supera tudo isso. Não há regras, não há nada na teoria que diga que é assim, mas a força que nós transmitimos uns aos outros e a alegria com que estamos neste espaço, a alegria com que vivemos aqui dentro, permitem um óptimo processo de liderança e dão dinâmica e motivação à equipa. Uma boa comunicação é fundamental para conseguirmos liderar e motivar as nossas equipas. A gestão de expectativas e oportunidades

é também um ponto crítico. Uma das principais tarefas é fazer acreditar acreditando primeiro. É essencial transmitir confiança e inspirar as pessoas: os jogadores, a equipa técnica, as pessoas que nos tutelam. Eu vejo e sinto muito a liderança como uma acção, mais do que uma função. É um processo dinâmico, que nunca termina. Nunca podemos afirmar que somos líderes, mas sim que fomos líderes. Não digo "eu amanhã vou ser líder desta equipa", digo "eu ontem fui, estou satisfeito e hoje vou tentar sê-lo...". O líder tem que ser sempre avaliado em função do processo de liderança que tem e da acção que vai praticar. Quando um líder tem isto tudo, de uma forma intrínseca, tem mais propensão a bons actos de liderança. O líder é um gestor e a acção de liderança é uma acção de gestão. A liderança e o trabalho em equipa não funcionam sem visão e agilidade estratégica, um líder que não a tenha não consegue conduzir as suas equipas, pelo menos durante muito tempo. Existe uma responsabilidade inerente à acção do líder: formar, construir, planejar, organizar e motivar a equipa. Por último, deve saber tomar decisões corajosas. Não gosto de ouvir dizer que as pessoas vão atrás

Albifor.
CENTRO DE FORMAÇÃO

advanced training solutions
soluções à sua medida



www.albifor.pt



do líder ou que seguem o líder, mas sim que estão com o líder. Todos somos líderes, mais que não seja de nós próprios!

RHM: As equipas são constituídas por pessoas muito diferenciadas física e psicologicamente. Qual é a melhor forma de explorar as complementaridades dos elementos dos grupos?

TM: Perceber o papel de cada um dentro da equipa, tirar o melhor de cada um para que ao serviço do colectivo os resultados sejam os melhores, ter a percepção e o conhecimento para saber colocar objectivos mensuráveis e certos nas pessoas certas, saber definir o próprio *timing* de concretização, ter uma enorme percepção e intuição sobre o *timing* a colocar. Às vezes os objectivos estão bem definidos mas depois não são bem enquadrados. O líder tem que saber levar as pessoas a superarem-se. Essa é que é a grande questão, a capacidade que tem de levar as pessoas a superarem-se permanentemente, a conhecerem as suas reais capacidades e limites. É essencial conhecermo-nos bem, sabermos os nossos limites e não ter problemas em sair da nossa zona de conforto.

RHM: Quais são os princípios básicos que costuma aplicar para motivar os elementos da equipa?

TM: A motivação, tal como a liderança, é um processo que se deve otimizar no sentido de obter os melhores resultados. Ela resulta da quantidade de energia ou esforço que cada um de nós aplica em tudo o que faz com o objectivo

de satisfazer necessidades que considera importantes. A motivação não é mensurável porque não pode ser medida directamente, ela é calculada e percebida através dos resultados apresentados e pode ser potenciada no sentido de ajudar a produzir melhores resultados. Nesta perspectiva podemos intervir a vários níveis, não só ajudando as pessoas a sentirem-se mais confiantes e a acreditarem mais nas suas capacidades como também podemos auxiliá-las na obtenção de mais competências, ferramentas, estratégias ou mesmos processos que as façam alcançar os resultados pretendidos. Não existe melhor motivação do que a de concretizar objectivos para alcançar resultados e por isso é fundamental, num processo de motivação, a adequada e assertiva definição de objectivos. Devem ser realistas e estar ao alcance de quem os vais concretizar. Não existe pior desmotivação do que o sentimento de que por mais que façamos em nada contribuiremos para o resultado. É por isto que é tão importante manter as pessoas envolvidas e comprometidas com os projectos, é por isto que o que motiva uma equipa não tem necessariamente que motivar outra. A motivação é restrita à actividade e tudo o que se possa fazer para potenciar esse processo só faz sentido nesse contexto.

RHM: Ouvi dizer que costuma escrever cartas a alguns jogadores...

TM: São situações que fazem parte do nosso processo de trabalho.

Às vezes os objectivos estão bem definidos mas depois não são bem enquadrados. O líder tem que saber levar as pessoas a superarem-se. Essa é que é a grande questão, a capacidade que tem de levar as pessoas a superarem-se permanentemente (...)

RHM: E quando surgem conflitos, como procura ultrapassá-los?

TM: Os conflitos são essenciais para o crescimento, aprendizagem, motivação e melhoria das equipas. Não são necessariamente sempre negativos e por isso devemos percebê-los e aproveitá-los no sentido positivo. São os conflitos que nos ajudam a olhar para o que fazemos, são eles que muitas vezes nos alertam para situações menos favoráveis, são eles que nos fazem conhecer melhor uns aos outros, são eles que nos fazem perceber que não somos todos iguais e que é preciso respeitarmo-nos uns aos outros. São os conflitos, desde que não sejam motivados pela inveja ou incapacidade, que nos fazem reavaliar a nossa estratégia, arranjar novas soluções, conjugar e integrar os diferentes objectivos e expectativas, que nos unem como equipa, que nos fazem ficar mais fortes e aptos a responder à actual turbulência que exige que sejamos abertos, competitivos, competentes e capazes de responder aproveitando as múltiplas oportunidades que nos vão surgindo.

RHM: É natural que os jogadores que não são convocados para os jogos ou se sentam no banco de suplentes fiquem frustrados. O que costuma dizer a esses jogadores?

TM: Que as oportunidades não se esgotaram e que mais cedo ou mais tarde a deles também surgirá. Na equipa todos fazem parte dela, não só os que jogam, mas também os que treinam, trabalham e dinamizam. Infelizmente só podemos ter 15 em campo e por isso é importante e preciso que todos participem, trabalhem e sintam que estão aptos a fazer parte da equipa escolhida. Gosto e acho importante que todos sintam que não há lugares cativos, que todos percebam que qualquer um deles podia ser escolhido e que as minhas escolhas fazem parte de uma estratégia de equipa para a competição em que vamos entrar. Nesse sentido, as pessoas escolhidas foram as que se mostraram mais capazes em dado momento e que são, segundo as suas características, as mais indicadas para alcançar os resultados pretendidos e aplicarmos a estratégia definida. O mais importante é que todos se sintam parte da equipa e que, de alguma forma, têm o seu papel e função

Nas pessoas as melhores soluções!

dentro da mesma. Assim, com justiça, coerência e frontalidade, conseguimos que ninguém se sinta injustiçado ou preterido. Escolho sempre o que é melhor para a equipa, nunca contra nem a favor de ninguém pessoalmente.

RHM: Os planos de desenvolvimento das capacidades de um atleta são individualizados ou inserem-se no grupo de trabalho?

TM: O desenvolvimento e a evolução de uma equipa partem sempre do colectivo para o particular, mediante os objectivos e estratégias definidas estabelecemos a função de cada elemento e então conjugamos e integramos os objectivos individuais de cada um. Aqui são então desenvolvidos os planos individuais de cada jogador para que possa ver concretizados os seus próprios objectivos e expectativas e também os da equipa. Uma equipa não é um conjunto de indivíduos, mas sim um grupo de indivíduos que trabalha em conjunto para alcançar um objectivo. Não faz sentido formar uma equipa se não existir um objectivo comum e uma intenção de o alcançar em conjunto, em que o trabalho de todos os seus elementos está interligado e dependente do trabalho dos outros e em que a sua mais-valia não está na soma do contributo individual mas na dinâmica e resultados acrescidos que se obtêm com o trabalho de todos.

RHM: Como é que se consegue, de uma forma sustentada, partir para objectivos sucessivamente mais ambiciosos?

TM: Concretizando um objectivo. O incentivo que é conseguido com a concretização de objectivos funciona como um vício que nos leva sempre a querer conseguir alcançar mais um. A rotina de sistematicamente conseguirmos o mesmo ou o mesmo nível de objectivos leva-nos ao tédio e à acomodação, por isso o importante não é só alcançarmos os objectivos mas sim desafiarmo-nos e percebermos que podemos chegar sempre um bocadinho mais longe e que para isso não podemos desistir, baixar os braços ou parar de melhorar. Hoje em dia e a todo o momento temos que nos superar, o que deu certo hoje poderá não chegar para dar certo amanhã.

RHM: Ultimamente tem sido conferencista, prelector e organizador de acções de formação para empresas sobre gestão de equipas, liderança, motivação e comunicação. Na sua opinião, os pressupostos da boa gestão das equipas desportivas são diferentes ou são os mesmos que devem ser aplicados na gestão empresarial?

TM: Acho que há uma imensa analogia, o que mudará se-

rão as motivações, os objectivos, as estratégias escolhidas e o tipo de resultados a alcançar. Todas as equipas são formadas por pessoas e é por causa delas que se conseguem resultados. O mais importante é conhecê-las, perceber as suas capacidades, escolher e utilizar as melhores estratégias para as potenciar. Conseguir potenciar o trabalho em equipa e associá-lo a uma liderança adequada será sempre o segredo de qualquer estrutura.

RHM: Dos inúmeros títulos, prémios e distinções, qual foi o que teve maior significado para si?

TM: Todos em particular. Valorizo cada prémio de igual forma porque todos tiveram um importante significado no momento em que foram conquistados ou atribuídos. Sinto os prémios como fruto do trabalho da equipa.

RHM: Como se sentiu quando foi agraciado com a condecoração da Cruz da Ordem de Mérito pelo Senhor Presidente da República?

TM: Foi uma grande honra porque senti um enorme reconhecimento não só a mim mas a todos os que contribuíram, colaboraram e fizeram parte da equipa.

RHM: A intensa actividade que desenvolve não lhe deve deixar muito tempo livre... Tem algum *hobby* que o ajude a descontrair depois das competições?

TM: Tenho vários: exercício físico, leitura, estar com a família e caminhada.

RHM: Qual é o livro que neste momento tem sobre a mesa-de-cabeceira?

TM: *O Pequeno Ditador*, do Javier Urra.

RHM: Das inúmeras viagens ao estrangeiro que já efectuou, qual foi a mais marcante para si?

TM: A ida ao Uruguai em Março de 2007, porque permitiu que conseguíssemos concretizar o nosso maior sonho.

RHM: Tem algum lema inspirador para o seu dia-a-dia?

TM: Nunca desistir, sei que nada se atinge sem muito trabalho.

RHM: Para terminarmos a entrevista, peça-lhe que deixe uma mensagem aos gestores de recursos humanos nacionais.

TM: Que continuem a defender e a motivar as pessoas com quem trabalham porque são elas que vão fazer a diferença.

RHM: Muito obrigado pela sua gentileza. ■

Todas as equipas são formadas por pessoas e é por causa delas que se conseguem resultados. O mais importante é conhecê-las, perceber as suas capacidades, escolher e utilizar as melhores estratégias para as potenciar.