

Programa «Score Team»

O futebol como metáfora para a gestão

Paulo Bento, Carlos Xavier, Oceano, Sá Pinto ou Ivkovic são alguns dos nomes que fazem parte da equipa de profissionais de futebol que tem participado no programa «Score Team», desenvolvido pela Team Play em parceria com a WeChange. Partindo da premissa de que o funcionamento de uma empresa é em tudo parecido com a gestão de uma equipa de futebol, o chamado desporto-rei é utilizado como metáfora para a melhoria da performance no meio empresarial.

POR ANA LEONOR MARTINS/ ANTÓNIO MANUEL VENDA



O programa «Score Team» é desenvolvido em parceria pela Team Play, empresa com vocação específica para a organização de torneios de futebol amador dirigidos essencialmente ao meio empresarial, e pela WeChange, uma consultora focalizada na gestão da performance que encontra na formação experiencial uma das suas âncoras de especialização, explorando e potenciando metáforas inovadoras em termos daquilo que denomina como «'transfer' organizacional». Tendo por objectivo desenvolver competências ao nível da liderança, da motivação e gestão de equipas, o «Score Team» utiliza o futebol como metáfora para todos os processos ao nível da gestão de uma empresa e da dinamização das suas equipas, permitindo o desenho de programas que trabalham objectivos de desenvolvimento bastante diversificados. Paula Campos, 'managing partner' da WeChange, explica que «o programa foi desenhado tendo em conta alguns pressupostos fundamentais que visam atingir fortes resultados no desenvolvimento de competências dos

quadros das empresas». Mais... «O programa tem uma estrutura-base e pressupõe determinadas etapas que visam objectivos específicos em cada uma.» Esta responsável enuncia-os: «Diagnóstico prévio individual e/ ou de equipa, o momento anterior à realização do programa que pressupõe o aumento do auto-conhecimento dos participantes e os focaliza para os objectivos a atingir na formação; campeonato, vivência que possibilita às equipas a percepção de uma melhoria contínua no confronto com a mesma tarefa, com igual grau de dificuldade; competição, que mantém os participantes motivados e orientados para os resultados; critérios de êxito dos jogos, desenhados à medida para cada programa de formação, permitindo focalizar as análises e as reflexões dos participantes nas competências críticas a trabalhar em cada formação; condução de 'debriefings' imediatos ao longo do programa, feitos pelos formadores, que acompanham no terreno cada equipa, orientando a sua reflexão sobre as respectivas vivências, com a realização de planos de melhoria e a avaliação da sua implementação; e diversidade de tarefas,

de planeamento, de estratégia, e também tarefas criativas, equilibrando a faceta física do futebol e possibilitando uma diversificação de momentos de avaliação e de reflexão sobre papéis assumidos pelos participantes nas respectivas equipas.» Segundo os responsáveis pelo o «Score Team», o programa apresenta como vantagem o facto de poder ser desenvolvido em qualquer altura do ano, uma vez que todas as actividades do exterior podem também ser realizadas em pavilhões desportivos cobertos. Funciona com um mínimo de 25 participantes, sendo a duração ideal dois dias (pode no entanto desenvolver-se em apenas um). Consoante o caso, o programa pode ter carácter residencial, ficando as equipas alojadas em centros de estágio de futebol profissional, ou ser realizado em locais com apoio próximo de infra-estruturas desportivas. Carlos Xavier, uma das estrelas do futebol que têm participado neste programa, garante que «os torneios da Team Play têm sido dos mais bem organizados» em que tem participado. ■



CRH
CENTROS DE CONTACTO



TOCK
O SEU CENTRO DE CONTACTO



TEMPHORÁRIO
TRABALHO TEMPORÁRIO



INTERPESSOAL
SERVIÇOS
SERVIÇOS E RECURSOS HUMANOS



QUATRO
A QUATRO
ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Hoje há parcerias inevitáveis.

O sucesso da sua empresa vai passar por aqui.

- Centros de Contacto
- Trabalho Temporário
- Serviços de Outsourcing
- Recrutamento e Selecção
- Consultoria RH
- Organização de Eventos



SGS
SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE



ISO 9001
Certificação
Qualidade

Cedência de Trabalho Temporário
Serviços de Gestão de Centros de Contacto

Lisboa tel. 210 308 400
Porto tel. 222 076 280
Aveiro tel. 234 378 860

crh@grupocrh.com
www.grupocrh.com



CRH
GRUPO

Especialistas em Recursos Humanos

*Paula Campos

«Com o futebol potencia-se a mudança comportamental.»

A ‘managing partner’ da WeChange, Paula Campos explica como surgiu e em que consiste o programa «Score Team», o por quê da escolha do futebol como metáfora para a formação de pessoas nas empresas e quais os ensinamentos que aquele que é considerado como o desportista pode trazer para o meio empresarial. Como faz questão de assinar, através do futebol pode-se potenciar a mudança comportamental.

[Pessoa] Por que é que decidiram integrar o futebol num programa de formação de pessoas de empresas?

[Paula Campos] Este programa surge do potencial que o futebol possui para envolver emocionalmente as pessoas num objecto comum e possibilitar uma aprendizagem marcante, lúdica e duradoura. O futebol constitui, indiscutivelmente, um dos nossos valores culturais, mesmo para aqueles que não são aficionados. Independentemente do grau de implicação que mantemos com o futebol, todos nós conhecemos os seus termos e os seus códigos, o que facilita a reflexão sobre os fenómenos que ocorrem nesse contexto, sem a necessidade de tradução. Ao utilizarmos a gestão de uma equipa de futebol como uma metáfora da gestão de uma equipa de trabalho, torna-se fácil colocar em evidência os processos que ocorrem nestes dois contextos; com o futebol potencia-se a reflexão necessária à mudança comportamental. Sendo uma actividade lúdica e emocional, aumenta o grau de envolvimento, a participação e o entusiasmo dos participantes. A interacção e as experiências vividas tornam possível a promoção de alterações comportamentais e um ‘transfer’ eficaz para o local de trabalho.

Que tipo de pessoas de empresas são as que pretendem ter neste programa?

Não temos um sector-alvo preferencial em termos de empresas ou de participantes. O programa trabalha competências comportamentais transversais e adapta-se tanto a trabalhar uma determinada equipa numa grande empresa como a trabalhar a equipa global de uma pequena ou média organização.

Que tipo de pessoas do futebol é que que trabalham convosco?

O programa surgiu de uma parceria com uma empresa especialista na organização de eventos desportivos, a Team Play. É ela que assume a responsabilidade da gestão técnica e logística do «Score Team», dando por um lado o suporte aos

participantes em termos de consultoria técnica ao nível das actividades, o que envolve por exemplo ‘skills’ futebolísticos, planos de treino e regras de jogo, e assegurando a gestão dos técnicos presentes no programa, dos treinadores aos árbitros federados, passando pelos preparadores físicos e pelos fisioterapeutas. A empresa integra no programa a presença de estrelas de futebol que partilham com os formandos as suas experiências no mundo do futebol e os paralelos das mesmas com as dinâmicas nas empresas.

Que competências podem os executivos de uma empresa esperar desenvolver neste programa?

No programa «Score Team» os quadros podem desenvolver competências ao nível da liderança e do ‘coaching’ de equipas, da gestão da motivação das equipas, da definição de papéis e da coordenação de esforços, da coesão de grupo e do prazer de pertencer, assim como da comunicação nas equipas, da gestão da mudança ou da gestão do risco. **Como conseguem no programa replicar aspectos particulares do futebol como a presença, a competitividade, a avaliação permanente, a incerteza, o treino, o risco ou a mudança constante?**

Os nossos programas têm uma duração média de um dia e meio ou dois dias, exactamente para permitirem reproduzir com grande proximidade a vivência da metáfora do futebol. Levamos os participantes numa viagem emocionante, convidando-os a vestir o papel de uma equipa de futebol ao longo de um campeonato em que passam por todas as etapas prévias de treino, de competição, de tomada de decisão a nível estratégico em função do que avaliam ser o adversário em cada momento. Vão sendo avaliados e orientados para atingirem os seus objectivos, que são muito mais do que marcar golos.

O mundo do futebol é, por vezes, muito crítico, mas ao mesmo tempo é apresentado como exemplo, nomeadamente para as empresas. Factores como a motivação, a liderança ou a gestão de equipas estão muito presentes no futebol, e por vezes de uma forma, digamos assim, natural. Por que é que nas empresas esses factores são muitas vezes um problema?

O paralelismo entre o mundo do futebol e o mundo das empresas é evidente e facilmente aceite por todos. Em ambos os mundos o sucesso passa exactamente por esses factores: a motivação, a liderança, o espírito de corpo... No mundo do fu-



«Levamos os participantes numa viagem emocionante, convidando-os a vestir o papel de uma equipa de futebol ao longo de um campeonato em que passam por todas as etapas prévias de treino, de competição, de tomada de decisão em função do que avaliam ser o adversário em cada momento.»

tebol os resultados são talvez mais imediatos e emocionalmente sentidos pelos seus adeptos, o que permite tornar mais evidente a importância de se reunirem todos os factores que conduzem ao sucesso e o comprometimento individual das equipas nesses resultados. Essa é a luta que todos travamos nas nossas empresas; tornar tão evidente e sentida por todos os colaboradores, como é no mundo do futebol, a importância da coesão, do contributo individual e de equipa, o impacto da liderança, da boa gestão e do planeamento, e o factor crucial da motivação e do «vestir a camisola» para o sucesso da empresa e para a obtenção de resultados.

Será que é mais fácil trabalhar esses valores numa actividade que se apresenta como muito atractiva para a generalidade das pessoas, como o futebol, do que em profissões mais habituais para o cidadão comum?

A procura de metáforas fortes para tornar evidentes os processos e as dinâmicas existentes nas empresas é contínua, porque é uma das formas

de estimular a aprendizagem. Olhar primeiro para fora, para o que se passa noutras situações, noutras actividades, e encontrar paralelismos, é uma forma de tornar claro o que se passa dentro da empresa de uma forma mais imediata do que o processo inverso, já que tendemos naturalmente a ter algumas dificuldades de autocritica. Por isso, na formação é muito importante encontrar exemplos fortes e metáforas de grande impacto, e foi o que encontramos no mundo do futebol, pelo menos na nossa cultura.

O futebol é um desporto tradicionalmente associado aos homens; ao mesmo tempo, as mulheres vêm ganhando destaque nas empresas. Utilizar o futebol num programa de formação para pessoas de empresas não pode constituir um paradoxo, pelo menos aparentemente?

Pela nossa experiência, ao contrário do esperado, as mulheres têm revelado igual adesão a este programa. Acreditamos que uma das razões que o explica é o facto de o programa não valorizar as competências físicas ou os ‘skills’ futebolísticos dos participantes. Sejam eles quais forem, os participantes rapidamente apreendem que o sucesso no programa é ditado pelo exibir das competências de gestão, de trabalho de equipa, de comunicação, de orientação para os resultados e não pelas suas capacidades físicas e técnicas no futebol. Esta rápida percepção orienta e envolve facilmente mulheres e homens que têm pouca apetência física para o jogo, porque isso deixa de ser o importante; e, de acordo com o respectivo perfil de competências comportamentais, todos encontram o seu papel na equipa e ele será devidamente valorizado por esta. ■

ENTREVISTA POR: ANALENE MARTINS/ ANTONIO MANUEL VENDA

Dois testemunhos

Teresa Beleza

Directora recursos humanos da Dalkia

«Decorridos alguns meses de ter aceite criar o departamento de recursos humanos para o Grupo Dalkia em Portugal, havia que corresponder às expectativas e iniciar um longo trabalho, promover sinergias, fomentar a comunicação e reforçar a coesão entre os colaboradores. Após uma manhã de apresentações e ‘slides’ intermináveis, aguardava-se a estreia do nosso evento. A curiosidade era geral, mas as respostas surgiram apenas no campo de futebol do Estoril-Praia. A informação transmitida resumia-se a indicações sobre o tipo de vestuário e o número de equipa. O efeito surpresa foi estrondoso ao verem um campo e árbitros à série. A organização tratou impecavelmente dos aspectos logísticos e deu início ao torneio. Terminado o primeiro jogo, algumas equipas cantaram vitória. Mas a equipa da Team Play/ WeChange estava lá e explicou que afinal tinham perdido. Faltou comemorar o golo, passar a bola, definir a estratégia, etc. A transmissão destes conceitos universais e imprescindíveis ao bom funcionamento de qualquer equipa ou organização foi mais facilmente escutada, discutida, apreendida e posta em prática logo no segundo jogo, com entusiasmo, independentemente de idade, sexo, função ou equipa de trabalho. A transposição futebol/ empresa foi efectuada de uma forma natural e perceptível. Realçar o espírito de grupo e de entreajuda, fomentar as relações de trabalho e as capacidades multidisciplinares para atingir um objectivo comum, o sol e o espírito de equipa e competição, foram alguns dos aspectos realçados pelos participantes em resposta a um questionário de avaliação do grau de satisfação desta

acção formativa. Passados quase dois anos, este evento não foi esquecido e sugerem mesmo a sua repetição. Foi apenas o pontapé de saída.»

Luís das Neves Gomes

Director de desenvolvimento de recursos humanos do Grupo Cimpor

«O ‘outdoor’ realizado na Cimentos de Moçambique constituiu o culminar de um longo processo de formação de quadros, chefias e técnicos que teve como objectivo persuadir e treinar todos os participantes a adoptar práticas de trabalho em equipa, comunicação, resolução de problemas, orientação para resultados e liderança. Assim, independentemente das metodologias utilizadas durante as sessões de formação, considerámos pertinente realizar um evento, com propósitos claramente pedagógicos, que permitisse de uma forma marcante e sustentada proporcionar a todos a vivência dos conceitos já trabalhados em sala, ou seja, o reforço e a interiorização desses conceitos. Pela popularidade do futebol, não tivemos dúvidas em optar por este programa, embora receássemos que os participantes pudessem enfatizar a vertente lúdica e desprezar a vertente pedagógica. Contudo, tal não aconteceu, em grande parte devido à forma pragmática como os trabalhos foram conduzidos pelos consultores. Neste programa estiveram envolvidos 92 formandos, onde se incluíram administradores, quadros superiores, chefias directas e técnicos; o saldo final foi francamente positivo, não pela agradabilidade do programa, mas essencialmente pelas experiências e pela compreensão clara que possibilitou aos formandos relativamente às suas responsabilidades dentro da organização.»



FAZEMOS ACONTECER
Consigo



Trabalho Temporário | Recrutamento e Selecção | Formação | Consultoria RH | Outsourcing | Executive Search