

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Treinador de Elite: Quem és?

Jerry André de Matos e Silva
A031644

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciências
da Educação Física e Desporto, Especialização em Treino
Desportivo, opção Futebol

Orientador Institucional

Prof. Doutor José Neto, ISMAI

Fevereiro 2021



AGRADECIMENTOS

“Quero ignorado, e calmo
Por ignorado, e próprio
Por calmo, encher meus dias
De não querer mais deles.

Aos que a riqueza toca
O ouro irrita a pele.
Aos que a fama bafeja
Embacia-se a vida.

Aos que a felicidade
É sol, virá a noite.
Mas ao que nada espera
Tudo que vem é grato.” Fernando Pessoa

Assim, para o meu Distinto Orientador PhD José Neto; todos os meus docentes; inquiridos; colaboradores; família e, em particular, a minha mulher e filha, mais do que presentes, nunca ausentes.

Resumo:

O treinador, de futebol em particular, é um dos elementos mais importantes do espectáculo desportivo e simultaneamente o elo mais fraco. Os tempos têm demonstrado que os treinadores são parcelas que não constituem um todo, na acepção da necessária e moderna liderança que o cargo determina. O destino demonstra que o valor duradouro de um líder é avaliado pela sua sucessão. Isto posto, homem que treinas...subjugas? És liderado? Lideras? O que queres? Para onde vais? Como e com quem vais? Quem és tu?”. Lima (1982) afirma que “para se ser um bom treinador é preciso que a pessoa esteja suficientemente interessada na modalidade, encontrando nela, sem qualquer esforço, a motivação para trabalhar e estudar”. Segundo Araújo (2008), “ser treinador vai muito além da obtenção de vitórias. Esta profissão implica várias funções, como a tomada de decisões, a organização do treino, a gestão de pressões exercidas, tanto sobre ele como sobre os atletas, o controle de emoções, etc.”. Assim, mesmo que nunca tenha sido elaborado o perfil ideal de treinador, admite-se que existem características essenciais para que este seja um bom profissional, tais como ser um bom líder, um bom comunicador, ser sereno, decisivo, motivador, e saber reagir perante a diversidade de situações com que um atleta ou a equipa são deparados. O presente estudo pretende alcançar a definição de um modelo de treinador de elite. Quem és tu? O treino e a liderança: onde? quando? como? porquê? A composição da Liderança de Elite; a comunicação de excelência; a inteligência emocional; a mentorização do treinador e a definição da equipa multidisciplinar são os cinco esteios de investigação para a concepção, no futuro, de um treinador de elite.

Palavras-chave: Treinador, Elite, Liderança, Inteligência Emocional, Mentorização, Comunicação

Abstract:

The coach, football in particular, is one of the most important elements of the sporting show and at the same time the weakest link. The times have shown that coaches are plots that do not constitute a whole, in the sense of the necessary and modern leadership that the position determines. Fate demonstrates that a leader's enduring value is valued by his succession. That's it, man you train... subjugations? Are you led? Lead? What do you want? Where are you going? How and who are you going with? Who are you?" Lima (1982), states that "to be a good coach it is necessary that the person is sufficiently interested in the sport, finding in it, without any effort, the motivation to work and study". According to Araújo (2008), "being a coach goes far beyond winning. This profession implies various functions such as decision-making, training organization, pressure management, both on it and on athletes, controlling emotions, etc.". Thus, even if the ideal profile of coach has never been elaborated, it is admitted that there are essential characteristics for him to be a good professional, such as being a good leader, a good communicator, being sere, decisive, motivating, and knowing how to react to the diversity of situations that an athlete or team are faced with. The present study aims to achieve the definition of an elite coaching model. Who are you? Training and leadership: where? When? How? Why? The composition of the Elite Leadership; communication of excellence; emotional intelligence; the mentoring of the coach and the definition of the multidisciplinary team are the five research pillars for the design, in the future, of an elite coach.

Keywords: Coach, Elite, Leadership, Emotional Intelligence, Mentoring, Communication

Índice

1. Introdução	1
1.2. Enquadramento do estudo	3
1.3. Importância do estudo	5
1.4. Estado da arte-Revisão de Literatura	6
2. As Formas de Liderança	11
2.1 Estilos de Liderança	13
2.2. Características dos Liderados	14
2.3. Factores Situacionais	15
2.4. O ensinamento do legado de Fergusson	15
2.5. Os ensinamentos da liderança e do génio de Mourinho	48
3. A Inteligência emocional	81
4. Mentorização do Treinador	105
5. Equipa Multidisciplinar	117
6. Comunicação de Excelência	125
7. Materiais e Métodos	136
7.1. Metodologia de Investigação	137
8. Discussão de Resultados	138
I - DAS COMPETÊNCIAS DO TREINADOR DE ELITE	138
II – LIDERANÇA DE ELITE	143
VISIONÁRIA (A)	143
COACHING (B)	144
AFILIATIVA (C)	145
PACESETTING (D)	147
DOMINANTE (E)	148
III – INTELIGENCIA EMOCIONAL	150
AUTOCONHECIMENTO (A)	150
AUTODISCIPLINA (B)	151
MOTIVAÇÃO (F)	152
EMPATIA (D)	153
APTIDÃO SOCIAL (E)	154
IV- MENTORIZAÇÃO DO TREINADOR	155
V – EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES	157

VI – COMUNICAÇÃO DE EXCELÊNCIA	160
9. Conclusões	163
10. Referências Bibliográficas	166
11. Anexos	182
ANEXO A.....	182
ANEXO B.....	189

1.Introdução

Para Kouzes e Posner (1991), citados por Benevides (2010), a liderança é uma arte. O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento. Na esteira do pensamento de Murray (1991) e Dosil (2004), a importância de liderança em desporto é, hoje em dia, um tema muito explorado na área da psicologia e um dos aspectos mais estudados, no âmbito da Psicologia do Desporto. Por outro lado, Leitão (1999) refere que existe uma enorme falta dos estudos sobre liderança em diferentes modalidades, quer seja individual, quer seja colectiva, e em diferentes contextos desportivos. As relações que se estabelecem entre o treinador e os atletas dentro de um grupo são, segundo Serpa (1990), fundamentais para obtenção dos resultados desportivos. Estas relações, que se repercutem no comportamento e nos aspectos cognitivos e emocionais dos indivíduos envolvidos (Serpa, 1990), são importantes para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, que determine o nível de satisfação das relações interpessoais e assim também influencia o grau de eficácia no desempenho das tarefas (Alves, 2000). A forma como os atletas interpretam e aceitam o tipo de comportamento de liderança do treinador pode ser um factor preponderante no processo de união e estabilidade colectiva (Simões, 1987), porque, de acordo com Noce (2002), um líder tem a capacidade de influenciar de quatro modos distintos: na prossecução dos objectivos e no desenvolvimento do potencial do grupo – mobilizando e organizando os decursos e as decisões do grupo; na estruturação da situação – o que deve ser feito, para o grupo poder ir onde deseja; no decurso do comportamento do grupo – criando as regras apropriadas e, por último, na representação do grupo – agindo como porta-voz e expressando os sentimentos e decisões do grupo quer no seu interior quer no exterior. Por fim, uma das características mais importantes de um bom treinador é a capacidade de este ter um forte impacto sobre os próprios jogadores, sobre os concorrentes, sobre o público, ou seja, e por outras palavras, o treinador tem que ter uma personalidade carismática! (Szabo, 2012) Se o treinador não tiver essa característica, nunca será realmente aceite e nunca será reconhecido no mundo do desporto, carisma esse que será abordado ao longo do presente estudo. Treinar, treinador e liderança são conceitos indissociáveis.

A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer ou, se preferirmos, “é fogo que arde sem se ver”, na definição de Amor engendrada por Camões. Para Bennis (1996), a liderança constitui um dos temas que é acolhido com maior frequência, como objecto de estudo, no círculo das ciências sociais. Pela importância atribuída, a

liderança é um dos temas mais estudados na psicologia, tornando-se difícil encontrar uma definição consensual. Yukl (1998) aponta vários aspectos em que as definições diferem: quem exerce a influência, o objectivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência. Por outro lado, Bergamini (1994) apresenta dois aspectos em comum na maioria das definições. Um primeiro aspecto é que todas encaram a liderança como um fenómeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo elemento é que a liderança está ligada a um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder. De acordo com Chiavenato (2003), a liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, e podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida num determinado contexto e dirigida pelo processo de comunicação para a consecução de um ou mais objectivos específicos. Por outro lado, e para Yukl (1998), a liderança surge como o processo no qual um membro individual dum grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos, a escolha de objectivos e estratégias, as actividades de organização do trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relações corporativas, o desenvolvimento das habilidades e a confiança dos membros e o alistamento de suporte e cooperação de pessoas externas ao grupo ou à organização. Um outro autor, Barrow (1977), entende a liderança como um processo comportamental tendo em vista influenciar indivíduos ou grupos no sentido de alcançarem os objectivos definidos. As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitem-nos verificar diferentes orientações e influências, considerando-se actualmente a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas (Bilhim, 2005). Neste sentido, são aceites, em particular, quatro abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança. Uma abordagem centrada no estudo dos traços do líder, outra interessada na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, a terceira que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança e, por fim, a teoria que regressa aos traços dos líderes, mas numa determinada perspectiva e aprofundando-o à luz das teorias implícitas. Para os primeiros, a preocupação é tentar identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são. Um outro movimento concentra a análise, focando aquilo que os responsáveis fazem no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia obtida. Uma outra perspectiva segue uma lógica mais contingencial, privilegiando a observação dos factores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança. Porém, mais recentemente, um novo movimento tem

sido divulgado, centrando-se sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998). O objectivo do estudo visa demonstrar quais os elementos que podem contribuir para um modelo de treinador, mais precisamente para o treinador de elite, e assim descortinar áreas de abordagem e desenvolvimento atentos àquela referência de treinador.

1.2. Enquadramento do estudo

Calcorreando a diversa e extensa bibliografia consultada, surge-nos desde logo e ab initio a palavra “Líder”, criada no ano 1300 pelos Ingleses. Desde então, têm sido realizados inúmeros trabalhos sobre as teorias, linhas orientadora e metodologias pelas quais se regem. A título de exemplo, Costa (2003) ou investigadores como Carvalho, Noce, Rodrigues, Samulski e Simões têm procurado desenvolver linhas de pesquisas, relacionando a liderança nos desportos colectivos. Na Península Ibérica, destacam-se autores como Alves, Costa, Dosil, Gomes, Serpa, Raposo, Leitão, Mesquita, entre outros. Segundo Murray (1991), a liderança é um conjunto de processos que tem a capacidade de seduzir ou influenciar um grupo para determinados momentos. Um líder, numa interacção social ou num grupo, é aquele que tem a maior capacidade de influenciar o comportamento que as pessoas devem optar. Por isso, há estudos de liderança que se focam exclusivamente nas questões relacionadas com o papel do treinador e com a influência das suas acções na equipa comandada (Alba et al., 2010). Assim sendo, torna-se importante determinar não só o estilo de liderança do treinador, mas também a necessidade de analisar a percepção dos atletas sobre o mesmo estilo de liderança, na tentativa de se aproximar um estilo de liderança “ideal” (Antón & Rodríguez, 2011). Não esqueçamos que, na concreta e particular relação entre treinadores e jogadores, estes podem reagir positiva ou negativamente à maneira como o treinador selecciona e aplica estratégias para a sua liderança. Instrução, organização do tempo, união do grupo, prestação e rendimento individual na execução das tarefas, entre outros, são aspectos importantes para a satisfação dos atletas, que muitas vezes significa um melhor desempenho dos atletas (Alba et al., 2010). Segundo Fronteira (2006), a expressão “player’s coach” (frequentemente utilizada por analistas desportivos nos EUA) refere-se exactamente aos treinadores que são queridos por todos atletas da sua equipa. Mas só alguns “coaches” têm esse estatuto, aqueles que promovem a confiança, que motivam os jogadores para terem bons empenhos e aqueles que

restabelecem a confiança após um mau desempenho (Alba et al., 2010). Com o presente estudo existe, enquanto objecto do estudo, uma busca na aferição da determinação do conceito ou noção ou ainda perfil do treinador de elite e bem assim a concatenação de um conjunto de instrumentos e áreas de intervenção que possam contribuir decisivamente para um treinador de elite, assente em patamar de excelência do mesmo. O processo de liderança envolve um processo de influência em inúmeros sentidos e ela não representa apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de toda equipa. Uma boa liderança faz com que o grupo seja focado para o mesmo objectivo e por isso, como Stodgill (1948) afirma, a liderança é um processo utilizado para influenciar as actividades de grupo com vista ao estabelecimento e ao alcance de metas comuns. Ora são, como infra se alinhavou, diversas as questões que se suscitam na composição e definição do Treinador, enquanto treinador de elite, sendo certo que se pretende entender de que forma os tipos de liderança ou, mais precisamente, a liderança de elite, a inteligência emocional, a mentoriação do treinador, a comunicação de excelência e ainda a composição das equipas multidisciplinares, podem influir decisivamente na concepção de um treinador de elite. Por exemplo, em que medida diferentes estilos de liderança influenciam a percepção e as preferências dos atletas liderados e subsequente nível de satisfação? Existe um claro objectivo de aprofundar conhecimento não apenas em sede de liderança. Pretende-se analisar e avaliar, através uma investigação científica, o estilo de liderança dos treinadores, tentando fazer uma correlação com as demais áreas abordadas, ou seja, a inteligência emocional, a mentoriação, comunicação e composição de equipas multidisciplinares para, e dessa forma, alcançar, atenta a inequívoca correlação, a “delimitação” do treinador de elite. O estudo em apreciação busca essencialmente descortinar quais os elementos, quais os factores, quais os instrumentos, quais os meios, através dos quais se pode desenvolver uma apreciação crítica, mas também um desenvolvimento por via do treino para que, e dessa maneira, se possa alcançar de uma forma, ainda que não absoluta, um conjunto de aditivos que permitam que o treinador encontre um patamar de excelência, ou melhor possa ser concebido e definido como treinador de excelência. Há a perfeita consciência de diversas notas na área do treino, na relação do treinador/treinador, treinador/jogadores, treinador/estrutura profissional, treinador/organização desportiva/clube/sad/sduq; treinador/exterior, e tudo o que tal envolve. Dito de outro modo, não vislumbramos como desapropriado equacionar, do ponto de vista metafórico, o nadador no mar alto que, apesar de emprestar cada vez mais disponibilidade e força no nado, teima em alcançar a praia tamanha a força da maré. Ou seja, o desenvolvimento e a evolução societária – o homem - animal social aristotélico cede cada vez

mais para o homem – animal científico-tecnológico dos tempos modernos -, para atingir o patamar de excelência dispõe cada vez de instrumentos, ferramentas, áreas de conhecimento, investigação e evolução que variam na proporção da, cada vez maior, exigência “resultadista” com todas as implicações que a mesma tem no desenvolvimento das funções e carreira do treinador. Por isso, e exemplarmente, constata-se que, por exemplo, na recente época desportiva, houve treinadores que nem sequer uns jogos oficiais realizaram e desde logo viram extinta a sua relação laboral, o que não deixa de ser paradigmático. E, além disso, é pertinente consolidar de que forma é que é possível um treinador dotar-se de valências, além de tácticas, que não são foco do presente, para dessa forma não apenas poder “manter-se” como treinador, mas essencialmente, neste verdadeiro turbilhão de correntes, poder atingir patamares de excelência, e ancorar-se no estatuto de treinador de elite. No estudo em apresentação, é objectivo muito concreto e preciso, e assim específico, a busca de respostas relativamente a áreas determinantes para a definição do treinador de elite, incidindo sobre concretas e específicas vertentes ao nível da liderança, da mentorização, da comunicação e da composição das equipas que integram a estrutura profissional do futebol, mais precisamente na área técnica.

1.3. Importância do estudo

O desporto em geral e o futebol em particular encontram na figura do treinador uma dicotomia absolutamente dispar, uma vez que, por um lado, é pacífica a importância do mesmo no comando de uma equipa e simultaneamente a sua fragilidade, referenciada em particular através da denominada “lei do chicote” que permite emergir desde logo as razões para tanto. Gustavo Pires e António Cunha (2017) escrevem a este propósito e bem do primado do resultado. Poderão ser criadas condições endógenas e exógenas para que as conjugações dos opostos se aproximem de tal sorte que o “risco” do treinador possa ser consideravelmente encurtado? Que competências? Que valências? Que factores ou elementos podem ser determinantes em termos de conhecimento e treino junto dos jogadores para que estes possam executar com reflexo em resultado positivo? O que pode ser treinado para diminuir o erro ou alavancar o êxito? Como conjugar a relação treinador-jogador-dirigente-clubes-adeptos/massas, com a relação treinador/treinador? O treinador é avaliado. O que fazer para a autoavaliação e como pode ser a mesma determinante na relação do treinador com o treinador, mas também como todos os agentes com os quais se relaciona?

1.4. Estado da arte-Revisão de Literatura

São inúmeros os estudos sobre a liderança e, a perder de vista, a literatura sobre a liderança e em particular a liderança do treinador de futebol. Não se poderá dizer o mesmo com referência a natureza ou definição do treinador considerando um patamar de excelência, que denominamos por treinador de elite. Para além de diversa bibliografia que infra se identificará, no último dos capítulos, foi mais abrangente a abordagem de literatura atenta as concretas áreas de “influência” que investigamos no sentido de encontrar contributos e instrumentos para um treinador, melhor, maior, mais competentes. Assim, em “E o cérebro criou o homem”, autoria de A. Damásio (2010),

“o autor procura noticiar as descobertas contemporâneas referentes ao tema, abordando questões como - O que é a consciência? Onde ela fica? Como se desenvolveu ao longo do processo evolutivo e que vantagens traz à sobrevivência? Em vários aspectos, o autor diverge do pensamento considerado mais disseminado e chega a novas conclusões, buscando gerar debates e dar origem a novos estudos.”.

Constitui instrumento fulcral, para aferir, em particular a correlação entre o poder da mente, a inteligência emocional e a liderança no caminho para o êxito. Dedicamos especial atenção e desenvolvimento em capítulo que se segue a “Liderança”, de Alex Ferguson e Michael Moritz. Neste livro, refere-se que «O meu trabalho foi fazer toda a gente perceber que o impossível era possível. Aqui está a diferença entre liderança e gestão.» Depois de uma carreira fenomenal que começou na Escócia e contou com mais de 27 anos no Manchester United Football Club, Sir Alex Ferguson, considerado o melhor treinador de futebol de todos os tempos, traz-nos "Liderança", o livro onde discorre sobre as decisões mais importantes que tomou ao longo da vida, particularmente durante os 38 anos em que trabalhou como treinador de futebol. Escrito a duas mãos com o seu amigo e colaborador Sir Michael Moritz, Alex Ferguson apresenta uma série de lições de vida que se prendem tanto a momentos mais felizes, como as contratações de jogadores e os jogos de glória, como a episódios mais delicados, nomeadamente, despedimentos e situações de adversidade. No mesmo, encontramos uma série de boas práticas que se podem aplicar a vários níveis - dos negócios ao desporto, passando pela esfera da vida pessoal - e que são fruto de uma experiência de vida impressionante, pautada pela humildade e pela disciplina. “Como ser um Líder”, uma obra de Daniel Goleman, o consagrado autor de "Inteligência Emocional e Foco – O Motor Oculto da

Inteligência", psicólogo e jornalista que acompanha há mais de duas décadas as posições mais vanguardistas na área das ciências humanas, em busca do que é novo, importante e útil para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional, livro qual o autor espelha a evolução das suas reflexões acerca da inteligência emocional, em particular no que se refere às mais recentes investigações da neurociência sobre a dinâmica das relações, e através da análise de dados sobre o verdadeiro impacto da inteligência emocional nos resultados das empresas. Esta matéria, amiúde citada e com eficácia demonstrada, tem-se tornado essencial para líderes, gestores e educadores empenhados em fomentar a inovação e promover desempenhos de excelência. Na verdade, foi Daniel Goleman quem primeiro apresentou a expressão "inteligência emocional" a um vasto público com o seu livro com o mesmo título editado em 1995, e foi também Goleman quem primeiro aplicou o conceito ao mundo empresarial com um artigo publicado em 1998, na Harvard Business Review, incluído neste livro. Numa investigação realizada em cerca de 200 grandes empresas, Goleman descobriu que, embora as qualidades tradicionalmente associadas à liderança – como a inteligência, resiliência, determinação e visão – sejam necessárias ao sucesso, são insuficientes. Os líderes verdadeiramente eficazes distinguem-se também por um elevado grau de inteligência emocional, que tem por componentes a auto-regulação, a motivação, a empatia e a aptidão social. Estas qualidades poderão parecer "brandas" e ter pouco a ver com o mundo empresarial, mas Goleman encontrou ligações directas entre a inteligência emocional e resultados mensuráveis a nível das empresas. E a importância de tais elementos ao serviço do treinador de elite não escaparam à lupa do presente estudo. Também em "Os novos líderes – A Inteligência Emocional nas organizações", Daniel Goleman mudou o conceito de inteligência. Mostrou que a inteligência emocional (IE) pode ser mais importante para a vida das pessoas do que a inteligência cognitiva, a qual é medida pelo QI. Os autores provam que as emoções dos Líderes são contagiosas. Se os Líderes transmitirem energia e entusiasmo, a organização progride; se espalharem negativismo e dissonância, a organização afunda-se. Este grande avanço conceptual mostra que os Líderes têm de conduzir as emoções de forma correcta, se quiserem obter efeitos positivos sobre a estratégia e o sucesso das organizações. Com base em décadas de investigação em prestigiadas organizações de todo o mundo, os autores mostram que os Líderes de Excelência – presidentes, directores, conselheiros ou políticos – são eficientes porque se relacionam com os outros na base das competências da inteligência emocional, tais como a empatia e a autoconsciência, e não apenas por serem inteligentes ou tecnicamente competentes. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2003) "Os bons Líderes recorrem a seis Estilos de Liderança – visionário, conselheiro,

relacional, democrático, pressionador e dirigista– e mudam facilmente de um para o outro conforme as necessidades.” O treinador de elite não lhes poderá ser alheio. Considerando a mente e o seu desenvolvimento como elemento fulcral para o treinador de elite, mostrou-se de eleição primacial “O Código da Inteligência” de Augusto Cury (2013), descreve de forma fascinante os códigos do eu como gestor psíquico, da intuição criativa, da autocrítica, do altruísmo e da resiliência. Um livro indispensável para todos aqueles que se queiram tornar mestres na arte de pensar, em busca da formação de mentes brilhantes e a busca da excelência emocional e profissional. Também, neste contexto, “A Nova Inteligência”, Daniel Pink (2006), mostra que o futuro e o sucesso pessoal e profissional pertencem a um novo perfil de pessoas: os designers, os inventores, os criativos, contadores de histórias, ou seja, todos aqueles cujo raciocínio privilegia o lado direito do cérebro. São pessoas imaginativas, intuitivas, capazes de gerar empatia e emoções. A boa notícia é que todas as pessoas podem desenvolver estas competências, mesmo as que têm um perfil mais racional e lógico. Neste livro, o autor apresenta exercícios simples para treinar o lado direito do cérebro e uma lista interminável de fontes de informação e explicação sobre aqueles que considera serem os novos seis pilares do sucesso: Design, História, Sinfonia, Empatia, Diversão e Sentido. Por seu turno, o livro “Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência profissional”, de Fernando Ilharco, (2013), responde a uma questão de flagrante actualidade: o que pode um profissional aprender com o sucesso de José Mourinho? Nas áreas da liderança, trabalho em equipa e excelência profissional, esta obra identifica e analisa práticas de sucesso no trabalho de José Mourinho – (1) a supremacia da globalidade, (2) o poder de viver num desafio, (3), o emocional e o relacionamento como caminho para o sucesso, e (4) a diferença dos detalhes e a melhoria contínua como práticas constantes – explicando de forma pragmática e rigorosa a sua relevância para o dia-a-dia nas organizações em geral. Em “Liderança”, de vários autores, (2016), apreciamos o segundo título de uma série de quinze da colecção Harvard Business Review inteiramente dedicada à gestão. Qual é o caminho que é preciso percorrer para transformar um bom gestor num grande líder? De entre centenas de artigos da Harvard Business Review, acerca de tópicos essenciais sobre liderança, seleccionámos neste volume os mais importantes para o ajudar a maximizar o desempenho pessoal e o da empresa. Este livro é uma fonte de inspiração para motivar os outros para a excelência, construir a autoconfiança de uma equipa, provocar mudanças positivas, definir estratégias, encorajar o risco inteligente, gerir com grande empatia, repartir os créditos do êxito, desenvolver a autoconsciência e conceber estratégias para a adversidade. Igualmente, sendo a equipa de maior sucesso da história do rugby, os All Blacks, apelido da equipa da Nova Zelândia, têm

um extraordinário índice de 86% de vitórias. Mas qual é o segredo do sucesso dessa equipa? Como os jogadores lidam com a pressão? Como treinam para atingir o mais alto nível? Para responder a todas essas questões, Kerr (2016) passou cinco semanas ao lado dos jogadores durante os preparativos para o Campeonato do Mundo de Rugby de 2010 e descobriu que o sucesso tem tudo a ver com a cultura da equipa, com os conceitos que eles empregam no dia-a-dia. Kerr também percebeu que vários dos métodos de gestão adoptados pela equipa fornecem um modelo inspirador e eficiente para líderes em outros campos e negócios. Compartilhar responsabilidades e deixar que todos se considerem parte do sucesso, nunca se sentir grande demais para realizar trabalhos “menores”, não se acomodar e sempre tentar melhorar o ambiente e o negócio – deixando a camisa em melhor situação do que quando a pegou – são parte da cultura dos All Blacks e podem ser empregados em qualquer situação. Dentro ou fora de campo. Mais do que um livro sobre a história dos All Blacks ou sobre negócios, *Legado* é um manual para a vida e o sucesso, cujos ensinamentos asseguram um caminho de superioridade para o treinador de elite. Abordando no presente estudo a mentoriação do treinador, “O Treino do Treinador”, autoria de Jorge Araújo, (2016), corresponde e eleva o conceito do «Treino do Treinador», que trata do acompanhamento e apoio a um treinador, com o objectivo principal de o ajudar a reflectir e retirar conclusões acerca das vantagens e desvantagens das suas atitudes e comportamentos perante as diferentes situações relacionais com jogadores, a nível individual, ou em equipa, em termos globais, ajudando-o a regular, tanto a sua felicidade no sucesso como a sua tristeza e frustração na derrota. E consoante as circunstâncias e os contextos da sua profissão, preparando-o para as respostas comportamentais que se justificam em cada momento. Apesar de publicado em 2016, convém, no entanto, não esquecer que Salmela e Moraes (2003) referiam que a presença de um Mentor era fulcral para a eficácia e sucesso de um treinador. Concordamos e os resultados das entrevistas efectuadas para o estudo que desenvolvemos evidenciaram resultados que são inequívocos. Claro que, nesta vertente, “Como ganhar usando a cabeça”, autoria de Jorge Silvério, (2012), que emprestará o seu contributo como entrevistado na presente dissertação, “é um livro dirigido aos treinadores e jogadores de futebol, de todos os níveis e idades e a todas as pessoas que, de alguma maneira, estão envolvidas neste desporto: comentadores, árbitros, jornalistas, adeptos, dirigentes, etc. Mas, apesar de ser dirigido ao futebol, todas as pessoas envolvidas noutras modalidades poderão beneficiar dos ensinamentos que os autores tentam transmitir, realizando, na grande maioria dos casos, apenas pequenas adaptações. Treinadores profissionais e amadores, jogadores profissionais e principiantes, todos os envolvidos no desporto, vão encontrar neste livro assuntos do seu

interesse. Mais ainda, ali, oferece-se um programa de treino destinado a melhorar a qualidade e capacidades em todos os aspectos da vida: trabalho, estudo, saúde e desporto. Os exemplos apresentados ao longo do livro são baseados nas experiências dos autores e em casos reais ocorridos nos seus países (Portugal e Israel), embora com os nomes e com alguns dados alterados de modo a impedir a identificação dos intervenientes e das situações concretas. Obviamente que, se mostra imprescindível, “Preparar para ganhar”, da autoria José Neto, (2014), uma obra que apresenta tudo o que um treinador precisa de saber para conduzir as suas equipas à vitória, a partir da experiência prática de um dos maiores especialistas portugueses nas áreas da metodologia de treino e da psicologia desportiva. O autor revela os segredos que envolvem um rendimento desportivo de excelência no futebol, ilustrando todas as variáveis que se devem ter em conta na formação de equipas campeãs. Também, “Liderator”, autoria de Luís Lourenço e Tiago Guadalupe (2017), refere que a liderança é um aspecto a que cada vez se dá mais importância na vida das organizações em geral. Os exercícios de treino são fáceis de criar (ou até copiar), mas a diferença entre os bons e os maus treinadores faz-se na sua capacidade de liderar, de construir e gerir equipas, de comunicar. Este é um livro que trata de tudo isso a partir dos exemplos de liderança de treinadores vitoriosos como Ferguson, Mourinho e Guardiola, dois deles, os primeiros, aqueles que prioritariamente escalpelizamos no caminho para alcançar o treinador de elite. Tal como, “Mourinho e Guardiola – Mais do que treinadores”, de Rui Lança, (2016), no qual ressalta que Pep Guardiola e José Mourinho são muito provavelmente os dois melhores treinadores de futebol do mundo e dos melhores de sempre no reino do desporto. Precisamente porque não são só treinadores, isto é, porque são muito mais do que treinadores, o livro explica o sucesso dos dois, mas não através de análises táticas ou métodos de treino, mas porque são diferentes de todos os outros no que diz respeito à liderança, comunicação, inteligência emocional, talento e gestão de equipas. Os factores que fazem hoje em dia a diferença entre os vencedores... e os outros. No futebol e no desporto, mas também nas empresas e em todo o tipo de organizações. Também na análise de Mourinho e respectivo reflexo no estudo da liderança do treinador de elite, “Mourinho Um Génio do outro Mundo”, Sandro Mondeo, (2011), resulta sumariamente que “Quem só percebe de futebol, não percebe nada de futebol. Mourinho chegou a Itália – mas, antes ainda, a Inglaterra, e agora a Espanha – como um alien, «a coisa do outro mundo» do célebre filme de ficção científica, a ameaça. Tem sido cegamente idolatrado ou ferozmente detestado, e quase nunca percebido. Hábil a escutar e compreender a fundo quem o rodeia – como fez no Inter, onde conseguiu vencer o medo que paralisava uma equipa e todo um ambiente – Mourinho é também um profundo

investigador de si mesmo. No entanto, a sua imagem possui zonas escuras: a que se deveu aquela necessidade compulsiva de mudança e de vitória? Qual é o preço a pagar por uma carreira de densidade excessiva? "Mourinho, Um Génio do Outro Mundo" responde a estas perguntas através de uma análise que vai beber muito à psicologia, às neurociências, à história e à filosofia. Este livro revela o verdadeiro rosto do treinador mais amado e odiado dos últimos dez anos, o "Special One" que todas as equipas, provavelmente, gostariam de ver no seu banco. Também e por último, num mundo que avança em passo acelerado, com ambientes profissionais competitivos e condições económicas turbulentas, cada um de nós procura ferramentas eficazes que nos possam ajudar a gerir, a adaptarmo-nos e a progredir. Por esta altura, a inteligência emocional não precisa de apresentação - não é segredo para ninguém que o Quociente Emocional (QE) é essencial ao sucesso. Mas saber o que é a inteligência emocional e saber como a utilizar para melhorar a nossa vida são coisas bem diferentes. Este livro, "Inteligência Emocional 2.0", autoria de Travis Bradberry e Jean Greaves (2017), oferece um programa para aumentar a inteligência emocional, utilizando as quatro competências centrais do QE - autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relações - para conquistar os seus objectivos e alcançar todo o seu potencial.

2. As Formas de Liderança

Como referimos anteriormente, a conceptualização ou definição de liderança não se apresentam com laivos de simplicidade. Para Shaw (1981), citado por Noce (2002), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo na direcção da visão pretendida ou dos objectivos estabelecidos. Além desta definição, há outras definições mais citadas que definem a liderança como: "... O processo utilizado para influir nas actividades de grupo com vistas ao estabelecimento e o alcance de metas", Stodgill (1948). "... Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos...", Pelletier (1999). "... Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros...", GLOBE – Global Leadership and Organizational Effectiveness (2000). "... Os líderes eficaz são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação", Hersey e Blanchard (1986) citado por Oliveira e Chamarelli (2011), "... A liderança é um contrato psicológico que é estabelecido entre os líderes (treinadores) e os seguidores (atletas), onde os primeiros são autorizados, quer no plano formal ou informal, a decidir pelos segundos, sendo reconhecido o direito que eles têm em decidir por eles e dizer o que tem de

fazer”, Murray (1991), citado por Cid (2006).

Embora no senso comum se envolvam uma série de características para se estabelecer uma concepção teórica deste processo (normalmente associadas apenas às qualidades de um líder), a definição de liderança não é tarefa fácil (Dosil,2004). De facto, existem tantas definições quantas os autores que tentam, dela, dar uma opinião (Jesuino,1996). Segundo Murray (1991), alguns autores definem a liderança como um processo de condutas, pelo meio do qual um individuo influencia outros para que se realize o que ele quer. Na opinião do mesmo autor, ao contrário desta visão redutora, a liderança deve ser percebida como uma espécie de contrato psicológico que é estabelecido entre os líderes (treinadores) e os seguidores (atletas), onde os primeiros são autorizados, quer no plano formal ou informal, a decidir pelos segundos, sendo reconhecido o direito que eles têm em decidir por eles e dizer o que têm de fazer. De acordo com Noce (2002), em toda a literatura a liderança é definida de diferentes formas, porém muitas das características são semelhantes e comuns a todas elas, o que as leva a ser aceites por diversos autores. Bass (1990) sintetizou as definições de liderança, desenvolvendo um esquema de classificação deste processo: o centro do processo de grupo; um efeito da personalidade (do líder sobre os seguidores); uma arte de induzir a submissão; um exercício de influência; um ato ou comportamento; uma forma de persuasão; uma relação de poder; um instrumento para alcançar objectivos; um processo de interacção; um papel diferenciado; uma iniciação da estrutura; uma combinação de elementos. Apesar de todas as definições produzidas pelos diversos autores sublinharem que a liderança implica um processo de influência entre o líder (treinador) e os seus seguidores (atletas), todos os conceitos podem ser abordados sob diversas perspectivas (Mendo & Ortiz, 2003), no entanto, Weinberg & Gould (1995), enfatizam a importância dessa influência ser exercida em função de objectivos comuns. Desta forma, Leitão, Serpa e Bártolo (1995) e Alves (2000), consideram que a definição que melhor se pode aplicar ao desporto é a de Barrow (1977) - processo comportamental que visa influenciar os sujeitos e/ou grupos de modo a que se atinjam os objectivos determinados anteriormente. De acordo com Singer (1977), “a liderança é entendida como uma relação de interacção entre personalidade e a situação, uma vez que toda a situação requer talentos especiais para enfrentá-las e resolvê-las”. Seguindo a mesma linha de pensamento, os autores Cartwright e Zander (1967) afirmam que “o líder é aquele cujas interacções permitem melhorar a qualidade e a coesão de grupo, e esta liderança pode ser partilhada ou exercida por um ou vários membros do grupo”. Mais tarde, Noce (1992) diz que “um bom líder terá que ser obrigatoriamente um bom comunicador, eficaz na transmissão da mensagem e com grande capacidade de solucionar problemas e tomar decisões

apropriadas”. Desta forma, a coesão de grupo é um factor importante, na medida em que todos os elementos da equipa estão focados em atingir os objectivos delineados pelo líder. Assim, caso o líder não possua as características mais adequadas, ou até mesmo se este não se integrar convenientemente, a comunicação dos objectivos à equipa pode falhar, levando ao fracasso da mesma. O comportamento do líder perante a equipa está relacionado com o comportamento dos atletas, estando assim o seu comportamento directamente ligado a duas dimensões específicas: a Relação Social (afecto, indicativo de amizade, confiança mútua, respeito) e a Execução de Tarefas (organização, comunicação e métodos de procedimentos).

2.1 Estilos de Liderança

A propósito dos estilos de liderança, segundo Alves (2000), os líderes excelentes, para atingir as suas metas e otimizar o rendimento do grupo, utilizam estilos de actuação próprios que se designam por estilos de liderança. Em função das características da situação e dos liderados, o mesmo sujeito pode utilizar distintos estilos de liderança (Mendo & Ortiz 2003), sendo os mais adoptados o autocrático e o democrático. Apesar de já terem sido abordados anteriormente, podemos utilizar a definição elaborada por Martens (1987) e Weinberg e Gould (1995):

Autocrático - estilo de comando, centrado na vitória e orientado para a tarefa;

Democrático - estilo cooperativo, centrado no atleta e orientado para o sujeito. Assim, (Chiavenato, 2010), na liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador e emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos sujeitos a este tipo de liderança apresentam um maior volume de trabalho produzido, com claros sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza apenas o líder. Na liderança democrática, o líder é bastante comunicativo, encoraja a participação das pessoas e preocupa-se simultaneamente com o trabalho e com o grupo. O líder é, neste caso, um facilitador e orientador do grupo, ajudando-o a identificar e solucionar os problemas, coordenando actividades e sugerindo ideias. Deste estilo de liderança resultam boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhado de um clima de satisfação, de integração do grupo, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. Podemos ainda atender ao conceito de liderança liberal, na qual o subordinado tem total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas o líder, quando solicitado. Os liderados

comportam-se de forma evasiva e sem firmeza. É um tipo de liderança que enfatiza o grupo, visto que o líder é ignorado pelo grupo que não se sai bem nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade de trabalho. Há fortes sinais de individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito do grupo em relação ao líder. De uma forma resumida, na liderança democrática, o líder trabalha e toma as decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros. Na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e mantém o controlo de tudo e de todos nas suas mãos. Na liderança liberal, o líder deixa as coisas andarem à solta, sem intervir ou tentar mudar o seu andamento. Segundo Noce (2002), existem vários tipos de liderança, tais como a liderança situacional que é criada com o objectivo de moldar o comportamento do líder às características da equipa e da situação desportiva; a liderança por maturidade do subordinado; e a liderança democrática. Os diferentes estilos de liderança requerem um líder que comunique com clareza, de modo a que a mensagem e as ideias sejam correctamente transmitidas e interpretadas. Um líder pouco seguro e claro na transmissão ostenta maior dificuldade de interacção com os seus atletas. Numa equipa de futebol, existe uma grande quantidade e diversidade de indivíduos, sendo de muito complexo um líder comunicar com todos os atletas. Desta forma, o Programa de Formação para a Eficácia dos Treinadores (PFET) é um programa que visa promover quatro comportamentos no treinador: o reforço, o encorajamento após o erro, as instruções correctivas e as instruções técnicas e destaca também a importância da redução de quatro comportamentos considerados indesejáveis: a ausência de reforço, a punição, e a instrução técnica punitiva. No que diz respeito à vitória, o programa pretende que os treinadores se centrem no esforço dos atletas.

2.2. Características dos Liderados

As características dos liderados (atletas) também são fundamentais para determinar a eficácia do processo de liderança (Weinberg & Gould 1995). Alguns estudos demonstram que os liderados diferem naquilo que esperam do líder. Se uns se mostram mais disponíveis para aceitar responsabilidades e autonomia, outros sentem-se melhor quando são totalmente orientados (Alves, 2000). Vejamos alguns exemplos:

Idades - De acordo com Serpa (1990), os atletas mais jovens apresentam uma preferência maior pelos comportamentos democráticos e de suporte social e evidenciam uma maior rejeição dos comportamentos autocráticos;

Sexo - de acordo com Weinberg e Gould (1995), os atletas do sexo feminino têm

preferência por estilos de liderança mais participativos (democrático);

Nível de Capacidade - segundo Weinberg e Gould (1995), os atletas com um maior nível de habilidades preferem uma liderança orientada mais para o sujeito/relação;

Personalidades - de acordo com Serpa (1990), os sujeitos com um funcionamento mais cognitivo preferem comportamentos de instrução. Por outro lado, os indivíduos que se mostram mais impulsivos preferem comportamentos de suporte social;

Experiência - segundo Alves (2000), os atletas com um maior grau de maturidade evidenciam uma preferência por estilos mais democráticos que lhes concedam alguma autonomia e responsabilização.

2.3. Factores Situacionais

Um líder deve ser sensível à especificidade da situação e do envolvimento (Weinberg & Gould 1995), sendo a premissa básica desta afirmação: diferentes situações, requerem diferentes actuações de liderança (Martens, 1987). Desta forma, podemos considerar que o líder eficaz é aquele que utiliza um estilo adequado a cada contexto (Alves, 2000). Nos factores situacionais, podemos incluir:

Tipo de Modalidade - devido às exigências organizativas e estruturais, os treinadores têm utilizado um estilo de natureza mais autocrática nos desportos colectivos e mais democrática nos individuais (Alves, 2000);

Nível de Participação - de acordo com Martens (1987), os atletas de elite preferem estilos participativos e comportamentos de suporte social, orientados mais para o sujeito;

Tamanho do grupo, tempo disponível para a prática (Martens, 1987).

2.4. O ensinamento do legado de Ferguson

Fergusson encarna seguramente um dos maiores e melhores exemplos de liderança, e assim capaz de iluminar diversos caminhos sobre a liderança e o respectivo contributo e atributo para a composição de um treinador de elite. “Para mim, ele é um dos maiores líderes mundiais de todos os tempos (...) Acredito que todos os líderes podem aprender alguma coisa com ele, seja qual for o sector a que pertençam.” Citando Anita Elberse, professora da Harvard Business School, em “Liderança – Lições de Vida: a minha experiência ao serviço do Manchester United”, Actual, 2016. E, Ferguson marca desde logo, com precisão absoluta, a diferença entre um líder e um gestor: “O meu trabalho foi fazer toda a gente perceber que o

impossível era possível. Aqui está a diferença entre liderança e gestão.” Assim, tornarmo-nos nós próprios, reconhecer o apetite, montar as peças, cativar os outros, impor critérios, avaliar as pessoas, concentração, ser dono da mensagem, liderar e não gerir, o objectivo, desenvolvimento de negócios, a relevância dos outros e transições, são tópicos essenciais para se entender o toque de liderança superior, de elite, culminado com um atributo único: “Os grandes líderes não competem com os outros, mas com a ideia de perfeição. Não importa quantos recordes de vendas quebraram, quantos adversários conseguiram extinguir ou quantos produtos arrebatadores introduziram no mercado – há sempre uma versão mais perfeita desse sucesso à espera. Para eles, a grandeza nunca chega.” (Moritz, 2015)

Para nos tornarmos nós próprios, essencial é escutar, observar e ler. Como refere Moritz (2015),

Como é que alguém encontra o seu verdadeiro eu? Nunca pensei muito nisso em novo, mas, enquanto jogador, e sobretudo enquanto treinador, fui-me interessando cada vez mais por esse tema. Quando lideramos alguém, é útil termos alguma noção de quem essa pessoa é – as circunstâncias em que cresceu, o que fará com que dê o melhor de si e os comentários que a vão assustar. A única maneira de o perceber é através de duas actividades tantas vezes menosprezadas: escutar e observar.

Pois, prossegue,

A maior parte das pessoas não usa eficazmente os olhos e os ouvidos, já que não são propriamente observadoras e não conseguem ouvir com atenção. Consequentemente, perdem metade do que se passa à sua volta. Lembro-me de treinadores que não se cansam de falar. Não me parece que isso seja muito útil. Deus deu-nos duas orelhas, dois olhos e uma boca por um motivo: é para escutarmos, e vermos duas vezes mais do que falamos. E, o que é melhor, escutar é gratuito.

Na verdade,

Há muitas pessoas que são incapazes de parar o suficiente para escutar, sobretudo quando se tornam bem-sucedidas e quando aqueles que as rodeiam agem de forma adulatora e fingem beber cada palavra. Lançam-se então em solilóquios, como se de repente fossem donos de verdade. Se ignorarmos estes megalomaniacos, é sempre proveitoso dar ouvidos aos outros. É como se estivéssemos numa aula

eterna, com a vantagem de não termos exames e de podermos rejeitar comentários inúteis. (Moritz, 2015).

Também, “Observar é uma actividade menosprezada e algo que, mais uma vez, é gratuito. Para mim, existem duas maneiras de observar: a primeira é ao pormenor e a segunda é o quadro geral.” E, “Posso ter precisado de algum tempo para compreender que vemos muito mais quando não estamos no meio da acção, mas acabei por perceber que aquela foi a mais importante decisão que já tomara no que dizia respeito à maneira como treinava e geria”, ou seja, não orientar as sessões de treino outrossim ficar à margem a observar e supervisionar. Acresce que,

Enquanto treinadores, procuramos sempre os pormenores. Podemos estar com atenção a um jogador durante o treino, para ver se ele ultrapassou uma lesão na coxa; a avaliar um miúdo promissor na academia; a procura de um bom jogador numa partida nocturna a decorrer na Alemanha; a avaliar o comportamento de um jogador ou de um treinador ao almoço. Podemos estar atentos a padrões e a pistas numa gravação, à linguagem corporal durante uma negociação ou à altura da relva no campo. Depois, ao sábado à tarde ou à quarta-feira à noite, é preciso estar atento de outra maneira – temos de conseguir abarcar o palco inteiro. É fácil dizer que temos de acreditar naquilo que os nossos olhos nos dizem, mas isso é algo muito difícil de fazer. É espantosa a quantidade de ideias preconcebidas que existem dentro de nós, e isso influencia aquilo que vemos, ou, mais concretamente, aquilo que julgamos ver. Se um olheiro me dissesse que um jogador tem um bom pé esquerdo, eu teria muita dificuldade em esquecer esse comentário quando o visse em acção – e com isso seria fácil não reparar noutra qualidade ou, o que seria ainda pior, ignorar um defeito grave. É verdade que me interessava por aquilo que outros pudessem ter para dizer, mas sempre quis ver como os meus próprios olhos, sem que o meu julgamento fosse toldado por filtros alheios. (Moritz, 2015).

Neste primeiro item, para além de escutar e observar, Ferguson soma-lhe o ler. “Aprendi muito com os livros ao longo dos anos. Em pequeno desiludi os meus pais por não trabalhar o suficiente na escola (em grande medida por ser obcecado por futebol), pelo que a minha educação formal terminou aos 16 anos de idade.” (Moritz, 2015) E,

tenho noção de que somos formados por muitas outras forças, além de observar, do escutar e do ler. Todos somos vítimas acidentais do ADN dos nossos pais;

somos moldados pelo acaso, pelas circunstâncias em que crescemos e pela educação que recebemos. Contudo, todos dispomos de duas ferramentas muito poderosas cujo controlo nos pertence a nós e a mais ninguém: os nossos olhos e os nossos ouvidos. Três das melhores coisas que já fiz foi observar os outros, escutar os conselhos que tinham para me dar e ler sobre a vida das pessoas. (Moritz, 2015)

No fundo, três elementos que controlamos, ou podemos controlar, algo tão preciso quão raro na imensidão de factores que ultrapassam por completo o domínio do treinador. E diminuir ao máximo o aleatório, o que endógena e exogenamente não é controlável, seguramente consolida o caminho do treinador em busca da excelência, do topo. Para reconhecer o apetite, Ferguson abre três janelas de “oportunidade”, a saber: disciplina, ritmo de trabalho, entusiasmo e convicção.

A disciplina foi-me incutida desde muito novo. O meu pai era um grande disciplinador. (...) Talvez seja por isso que, décadas mais tarde, já treinador, me habituei a chegar ao trabalho antes do leiteiro. Quando comecei a receber para jogar futebol, costumava sair ao sábado à noite. O meu pai não gostava disso. Achava que eu estava a aproveitar demasiado a vida. (...) A questão da disciplina tem vindo a acompanhar-me ao longo de toda a carreira. Os jogadores dão ao treinador vastas oportunidades para usar o chicote, pelo que é melhor escolher bem quando o fazer. Não é preciso distribuir castigos com muita frequência para que todos percebam a mensagem. (...) Os líderes também podem distribuir castigos diferentes. Os líderes inexperientes e inseguros sentem-se amiúde tentados a tratar todas as infracções como uma ofensa capital. Tudo isso é muito bonito, mas depois de se enforçar alguém, acabam-se as opções. Gradualmente comecei a perceber que o castigo tem de se adequar ao crime, e, enquanto juiz, jurado e carrasco tinha muitas penas ao meu dispor. Um castigo simples, mas bastante eficaz é o silêncio, tratamento que usei com frequência. Não exigia humilhação pública ou reprimendas, mas, como toda a gente gosta de ser reconhecida, o alvo do meu tratamento de silêncio percebia que estava nos chifres do touro.

É que,

“Sempre pus a disciplina acima de tudo, e isso pode ter-nos custado alguns títulos, mas, se tivesse de repetir a minha vida, faria exactamente a mesma coisa, pois assim que ignoramos a disciplina dizemos adeus ao êxito e abrimos caminho à

anarquia. (...) Sempre senti que os nossos triunfos eram a expressão da aplicação constante de disciplina. Talvez haja quem se surpreenda ao saber que grande parte do êxito vem de não nos deixarmos levar ou de tentarmos fazer o impossível e correr demasiados riscos.” (Moritz, 2015) Porém, não nos quedemos por aqui e atentemos no ritmo de trabalho. “Os meus pais sempre trabalharam. (...) Na maior parte dos clubes de futebol, os treinadores trabalham muito mais do que imagina o comum dos mortais. (...) Num mundo perfeito, cada jogo meu seria feito por 11 jogadores com tanta determinação como talento. Todavia a vida não é assim, e, se eu tivesse de escolher entre alguém bastante talentoso, mas com pouca garra e desejo, e outro jogador apenas bom, mas com uma grande determinação e ímpeto, optaria sempre pelo segundo caso. O primeiro caso pode trabalhar bem durante um breve período, mas nunca dispõe da resistência que dá estabilidade e consistência a um grande clube. (...) Os melhores futebolistas do mundo são igualmente disciplinados, embora a ocasional fotografia a tomar banhos de sol no Dubai ou numa discoteca ao lado de uma jovem possa sugerir o contrário. Eles precisam trabalhar sem tréguas, não só por ser isso que os leva ao topo, mas porque há sempre alguém ansioso por ocupar o seu lugar na equipa. Isso também explica o motivo por que quase todos os jogadores de futebol têm raízes operárias.” (Moritz, 2015).

Sequente, o entusiasmo.

Passei anos a tentar perceber por que motivo algumas pessoas têm mais entusiasmo do que outras. Não sei se porventura estarei mais perto de uma resposta do que há 30 anos, mas já aprendi a canalizar essa energia e, tal como disse, seque, se tiver de escolher entre entusiasmo e talento opto por aquele. Para mim, o entusiasmo significa uma combinação de vontade e de trabalho, de forma emocional, um enorme poder de concentração e a recusa em admitir a derrota. (...) Por vezes, o entusiasmo descontrolava-se, e eu era obrigado a intervir. No entanto, também precisava de ter cuidado para não os desmotivar inadvertidamente. Se formos longe demais, drenamos o entusiasmo do jogador. Acreditem que é mais fácil conseguir isso do que entusiasmarem alguém que não o sinta naturalmente. Regra geral, não conseguimos dar ímpeto a um jogador que não o tenha adquirido antes da adolescência. (...) A maior parte das pessoas não tem grande convicção. A sua confiança é facilmente abalada, deixam-se levar e podem ficar atormentadas com dúvidas. Não consigo imaginar como alguém

privado de convicções firmes e de uma crença profunda possa ser um líder eficaz. (...) Uma coisa é ter confiança nas nossas capacidades; outra completamente diferente é tentar instilar confiança nos outros. Todos os jogadores estão sempre a competir pelo seu lugar no clube. (...) De vez em quando há qualquer coisa que nos escapa ao controlo e abala a confiança de todo o clube. Nesses momentos, é vital incentivar a confiança de todo o clube” (Moritz, 2015).

Eis-nos chegados à fase de” montar as peças”, assente na organização, preparação e produção. E, na organização,

Todavia, e à semelhança de qualquer organização, tínhamos de ser bem geridos e certificarmo-nos de que o sistema estava arraigado. O nosso produto tem a particularidade de ser uma equipa de futebol e não um carro ou uma máquina de lavra, e a nossa razão de ser é garantir que todas as peças do produto – os diferentes jogadores – encaixam umas nas outras. Sempre me pareceu impossível apresentar uma boa equipa de futebol sem uma organização excelente. A maior parte dos donos e dos treinadores brincam com as convocatórias sem um objectivo subjacente. Querem tudo feito ontem e ficam impacientes por resultados céleres. Antes de pormos em campo uma boa equipa, é preciso desenvolver uma boa organização, e os vários elementos Têm de se encaixar na perfeição. Isso demora o seu tempo, sobretudo nas circunstâncias a que os manuais de gestão chamam de “reviravoltas”. (...) Embora seja possível comprar o passaporte para um sucesso rápido, isso acaba por não resultar a longo prazo. É preciso paciência e o desenvolvimento de uma organização completa” (Moritz, 2015).

É que,

O aspecto mais importante do nosso sistema era o treino. Tudo o que acontece no relvado ao sábado à tarde já aconteceu durante os treinos. Se estivesse a reiniciar a minha carreira enquanto técnico, iria concentrar-me sobretudo na atitude dos jogadores durante as sessões de treino. Se o estivessem a levar a sério e mostrassem talento e a determinação necessários, tudo correria bem. É no campo de treino que se faz o verdadeiro trabalho. Isto exigia um ritmo do qual raramente nos desviávamos.”. (...) O nosso planeamento e preparação tinha como objectivo ajudar a prevenir um súbito ímpeto de instintos animais no calor do momento. Quando um jogo começa a pender na direcção errada, é muito fácil para os jogadores – sobretudo os mais jovens – deixarem que o coração assuma as rédeas. Não podemos desejar isso. Claro que não nos podemos esquecer que o futebol é

um jogo emotivo e de que pode haver más jogadas ou decisões por parte dos árbitros que afectam os indivíduos. O desejo e a necessidade intensa de conseguir a vitória são atributos fantásticos, mas têm de ser temperados com uma cabeça fria. Noventa por cento das vezes, a maioria dos jogadores está bem, mas pode haver ocasiões em que a emoção se sobrepõe à necessidade de disciplina. Todos os nossos exercícios no campo de treinos, todas as conversas tácticas e avaliação dos adversários eram uma forma de fazer ver aos jogadores a necessidade de seguir os planos à risca. É muito difícil convencer espíritos bastante competitivos a serem pacientes. Contudo, é normal que as nossas vitórias sejam arrancadas nos últimos minutos, depois de termos esgotados os adversários. Os jogos – tal como a vida – prendem-se com o aguardar uma oportunidade e aproveitá-la quando surge. (...) O valor dos golos no último minuto era o seu impacto no balneário, em que todos festejavam, e nos adeptos, que mal esperavam por chegar a casa ou ao pub para falar sobre o assunto. Os nossos críticos diriam que não passava de sorte ou justificá-lo-iam com a pressão de prolongar o jogo para o “Tempo de Fergie”, mas, a bem da verdade, tratava-se de uma preparação cuidada e de uma abordagem cautelosa aos riscos que se tomavam (Moritz, 2015).

Reiterando: muito preparar, muito controlar, muito prever e pouco espaço para o acaso.

Sem prejuízo, voltando a citar Moritz, (2015),
Quando se gere uma organização, é preciso olhar tanto para o futuro quanto possível, mas, se essa organização for minimamente parecida com o Manchester United, a nossa perspectiva está em constante mudança- (...) Não obstante era crucial que se estabelecesse uma estratégia a longo prazo, e no United tínhamos de estar constantemente a pensar na composição da equipa a várias épocas de distância. Assim sendo, era preciso termos uma linha de montagem de talentos. (...) O excelente trabalho de equipa consegue-se através de uma familiaridade profunda e do desenvolvimento de laços entre cada um. Numa empresa, as pessoas que já trabalham juntas há mais tempo sabem qual será a reacção que os colegas poderão ter. O mesmo pode ser dito quanto ao que se passa no relvado. (...) A nossa ênfase na juventude fortaleceu-se com o passar do tempo e o nosso sistema ficou mais afinado. (...) Todos os pais querem o melhor para os filhos e os clubes que mostram esse tipo de apoio fortalecem a sua posição negocial. É

muito mais difícil vender o sonho do futuro quando não podemos mostrar a equipa e as instalações que o farão concretizar-se.

Assim, a produção assume, conclusivamente, um papel não apenas diferenciador, mas fundamentalmente potencializador, e emergente estabilidade, essencial para o Treinador. Para Cativar os outros, Ferguson destaca a importância do trabalho de equipa e dos capitães. Assim,

O equilíbrio é essencial em todas as equipas. É impossível vencer um jogo com 11 guarda-redes ou com um grupo de pessoas com talentos idênticos. Imagino que o mesmo se passe com as organizações. Sempre prestámos muita atenção à composição etária da nossa equipa, tendo o cuidado de identificar quantos jogadores estavam acima dos 30 anos, entre os 23 e os 30, e entre os 20 e os 23 anos de idade. Nunca quis uma equipa demasiado velha, em que os jogadores deixavam de conseguir acompanhar a velocidade ou em que demoravam mais tempo a recuperar de lesões, mas também nunca quis equipas demasiado jovens, inexperientes e impetuosas. (...) Conseguir chegar ao equilíbrio de uma organização não acontece de repente. É preciso um trabalho constante. Sentia-me como se estivesse sempre a afinar as coisas – embora, de vez em quando, tivéssemos de fazer mais do que verificar os travões e mudar o óleo. Tínhamos de acompanhar os tempos, e assim fizemos, com as mudanças que ocorreram num ciclo regular de quatro anos. (...) Todos os elementos de uma equipa têm de compreender que fazem parte de um puzzle. Se retirarmos uma peça, a imagem deixa de estar completa. Cada jogador tem de entender as qualidades e as vantagens dos colegas de equipa. No futebol, são oito jogadores, e não 11, que vencem os jogos, já que todos têm os seus dias não, e é quase impossível fazer com que 11 pessoas joguem na perfeição simultaneamente. (...) A tarefa de criar e manter uma equipa nunca chega ao fim. Isso significa que as equipas de topo se encontram num eterno estado de evolução, e coitado do treinador que se deixar levar pela sensação de que um qualquer jogador vai ser eterno. (...) nunca permiti que os meus sentimentos pessoais por um determinado jogador me toldasse o julgamento quanto ao que era melhor para a equipa. É óbvio que tinha mais facilidade em lidar com alguns jogadores, mas independentemente dos sentimentos pessoais, sempre quis a melhor equipa possível em campo. Creio que um líder tem de se recordar constantemente de ser cínico quanto a esse tipo de julgamentos. Não temos de adorar os nossos jogadores ou a equipa técnica, mas é

preciso respeitar as suas capacidades. (...) Um aspecto da criação de equipas que muitas vezes é menosprezado é a necessidade de paciência por parte dos veteranos em relação aos recém-chegados. O futebol consegue ser brutal, na relva e no relvado não há sítio onde ninguém se possa esconder. (...) O trabalho de equipa não se ficava dentro das quatro linhas, sendo a sensibilidade necessária em todo o lado. (..) Aprendi outra lição sobre o trabalho de equipa que se prende com um tema estranho – o nepotismo. Não importa se gerimos um negócio familiar ou uma organização com accionistas mais variados: um líder sente-se sempre tentado a ver os amigos e familiares, ou os amigos da família com olhos diferentes. Há líderes que acreditam que, se levarem um parente chegado para a organização, isso vai transmitir a mensagem errada, vai destruir o trabalho de equipa e desequilibra tudo, pois as pessoas vão assumir que um apelido, ou uma relação pessoal, é mais importante do que a competência. Esses líderes seguem regras firmes e recusam-se a contratar elementos da família ou amigos, mesmo que as credenciais mostrem que são mais do que indicados para o cargo. Outros pendem para o lado oposto e fecham os olhos aos defeitos do filho ou da sobrinha. (Moritz, 2015)

Segue-se no raciocínio de Ferguson o papel dos capitães, e por mais que tentasse desenvolver as minhas capacidades de liderança e por mais que tentasse influenciar cada aspecto do sucesso do United em campo, assim que era dado o pontapé de saída do jogo, as coisas deixavam de estar sob o meu controle. No campo, o responsável por garantir que os 11 jogadores agem como uma equipa é o capitão. Mesmo imaginando que haverá quem pense que essa é uma posição cerimonial, isso está longe de ser verdade. Sim, há elementos de simbolismo em torno do seu papel, pois é sempre o capitão que levanta o troféu – mas eu só queria um líder, ao invés de alguém que ficasse bem na fotografia. É uma decisão crítica. Para os treinadores de futebol, o capitão de equipa é o equivalente a um gerente de filial ou ao director nacional de uma empresa. É a pessoa responsável por garantir os objectivos da organização são cumpridos. Sempre tive uma personalidade forte e, quando seleccionava quem transmitisse as minhas intenções a outros, procurava essa mesma qualidade. (...) Quando seleccionava o capitão, eu procurava quatro virtudes principais. A primeira era a vontade de liderar em campo. (...) Como segundo atributo, queria alguém capaz de transmitir os meus desejos, em terceiro lugar, queria uma pessoa que os outros

jogadores respeitassem como líder e cujas instruções seguissem. Nem todas as pessoas criativas nascem para ser líderes. Podem ser elementos magníficos em equipa e jogadores individuais surpreendentemente produtivos, mas serem líderes medíocres. (...) Também queria capitães capazes de se adaptarem a circunstâncias em constante mudança. Um general não vai vencer uma guerra se não dispuser de coronéis e maiores que, no calor do combate, consigam reunir as tropas, galvanizá-las para a acção e ajudá-las a ultrapassar os desafios (Moritz, 2015).

Neste legado de liderança, impõe-se analisar a imposição de critérios, por via da excelência, inspiração e complacência.

Todos têm a sua definição para a expressão “gabarito mundial”, as duas palavras que parecem ter substituído “muito bom” ou “excelente”. Se lermos os jornais ou ouvirmos os comentadores na televisão, parece que fomos inundados de futebolistas de “gabarito mundial”. O mesmo parece estar a acontecer na sala de aula, pois estou sempre a ouvir falar da “inflação das notas” – os “Excelentes” parecem estar a ser dados cada vez a mais estudantes. (...) São vários os critérios subjectivos e objectivos que eu uso para classificar os jogadores. Entre os subjectivos, estão a competência com ambos os pés; o sentido de equilíbrio; a forma disciplinada como cuidam da condição física; a atitude em relação ao treino; a consistência entre jogos e entre épocas; a mestria em várias posições; e o modo como transmitem categoria à equipa onde jogam. Os objectivos, impossíveis de pôr em causa, são: o número de golos marcados; os jogos efectuados para algumas das melhores equipas do mundo; o número de campeonatos e as taças conquistadas, e a participação em Campeonatos do Mundo. Quando empregamos este tipo de abordagem, torna-se mais fácil definir o que é o topo do desempenho. Os outros jogadores são quem melhor o compreende.” (...) No futebol, um treinador pode dar-se por feliz se tiver um jogador de gabarito mundial na equipa; a maioria dos clubes não se pode dar a esse luxo. No entanto, mesmo esses podem ter em campo uma equipa muito boa. Harmonizados, 11 bons jogadores podem garantir uma equipa que é mais do que soma das suas partes. (...) Parte do modo de desenvolver excelência numa organização, é ter cuidado com a maneira como definimos sucesso. Sempre tive cuidado ao estabelecer metas a longo prazo. (...) Certificar-me de que todos entendiam que esperávamos vencer todos os jogos estabelecia uma agenda de

excelência e permitia-me administrar doses regulares de incentivo. É preciso encontrar um bom equilíbrio quando tentamos transmitir a sensação do que é possível dentro da realidade das circunstâncias. Temos de configurar cada indivíduo para o sucesso, o que requer bastante consideração. (...) ganhar seja o que for, requer que se siga uma série de passos. Não se pode vencer o campeonato com um salto de gigante. Assim sendo, tinha sempre o cuidado de dividir tudo em pedaços exequíveis. Ninguém vai levar uma equipa de montanhistas até ao sopé do Everest, apontar para o cimo e dizer, “Muito bem, pessoal, toca a subir.” Claro que a definição ou imposição de critérios, não prescinde da inspiração. “Não se apanham moscas com vinagre. É preciso conquistar o respeito das pessoas, levá-las a habituarem-se a triunfos e convencê-las de que são capazes de melhorar o seu desempenho. Não me lembro de um treinador com êxitos que presidisse a um reinado de terror. Ao que parece, duas das palavras mais poderosas que existem são: “Muito bem”. Grande parte daquilo que é ser líder prende-se com o extrair desses cinco por cento de desempenho adicionais que os indivíduos não sabiam que tinham. Sempre foi importante que os jogadores apagassem da memória da época anterior, quer tivéssemos vencido ou perdido. Se as coisas tivessem corrido bem, isso não garantia que iríamos repeti-lo necessariamente. E, se tivéssemos perdido, não queria prolongar uma qualquer ressaca de negativismo. A equipa técnica, sobretudo os elementos da ciência desportiva, vinha ter comigo, antes ou durante a pré-temporada com ideias novas, mas eu nunca realizava grandes autópsias da época anterior com os jogadores. Costumava reuni-los à minha frente em semicírculo, no campo de treinos, e reiterava o meu desejo de vencer, usando esse momento para definir as expectativas. (...) Há treinadores que tentam ser populares entre os jogadores e tornar-se “um dos rapazes”. Nunca funciona. Enquanto líder, não precisamos ser amados, embora, pro vezes, se revele útil ser temido. Acima de tudo, é preciso ser respeitado. Existem limites naturais, e, quando são ultrapassados, a vida dificulta-se. (...) Não esperava que os jogadores me amassem, mas também não queria que me odiassem, pois isso não permitiria que lhes arrancasse o melhor que tinham para dar. Só queria que me respeitassem e me obedecessem. “A menos que se compreendam as pessoas, é muito difícil motivá-las. (...) Antes de contratarmos jogadores, sobretudo jovens, tentava sempre entender as circunstâncias em que haviam sido criados. Os primeiros dez ou 12 anos de vida de alguém têm uma

influência profunda no modo como vem a agir em adulto. Outro ingrediente crucial para a motivação é a consistência. Enquanto líderes, não podemos andar ao sabor do vento. As pessoas precisam sentir que temos uma confiança inabalável numa determinada abordagem. Se não o mostrarmos, perderemos rapidamente a equipa. Há uma expressão no futebol que diz que os jogadores “Não estão a jogar para o treinador”, situação que vi acontecer milhares de vezes. Quando isso acontece, o treinador está condenado, pois falhou no seu maior objectivo: motivar os jogadores a seguirem-no. A altura para ser inconsistente surge quando é necessário proceder a mudanças porque o mundo está a mudar à nossa volta. Quando as coisas não correm bem, há sempre a tentação de mudar, seja de atitude seja de campo. Não funciona. Às vezes, quando perdíamos alguns jogos, ouvia dizer que os jogadores pensavam que o treino devia ser mais leve; que os resultados melhorariam se, em vez de concentrarmos as sessões de treino em torno de capacidades técnicas, jogássemos mais partidas simuladas. Sempre recusei vergar-me a essas sugestões. Qualquer espaço público de lazer, ao domingo, está cheio de pessoas envolvidas em jogos de parque, em jogos de trabalho ou em jogos de bar, mas isso não faz com que essas pessoas sejam melhores futebolistas. Acredito que a dedicação contínua à melhoria das competências técnicas e ao reforço das tácticas leva a melhores resultados, e não ia mudar só para agradar temporariamente a outros. Regra geral, os líderes não têm consciência do poder motivador da sua presença ou pelo menos subestimam-no (Moritz, 2015).

E,

Qualquer indivíduo encarregue de um grupo de pessoas tem de ter uma personalidade forte. Isso não significa dominar todas as conversas ou falar aos gritos. Há pessoas caladas com personalidades muito fortes, e o espaço à sua volta fica em silêncio quando eles têm algo a dizer. Uma personalidade forte é uma expressão de força interior e de coragem. Sempre consegui mais por parte dos jogadores elogiando-os do que insistindo em críticas. Tal como todos os seres humanos, os jogadores de futebol são atormentados por um leque de emoções que vai da profunda insegurança ao excesso de confiança. É muito importante avaliar, nesse espectro, onde cada jogador estava em determinado dia. Se quisermos motivar as pessoas, temos de saber quando as suas inseguranças atacam e quando reforçar a autoconfiança. As pessoas apresentam os seus melhores desempenhos quando sabem que merecem a confiança do líder (Moritz, 2015).

É que,

O futebol garante vastas oportunidades para que um treinador mostre o seu apoio. Pode ser uma altura, como no caso de Beckham ou Van Nistelroy, em que os jogadores estão a braços com situações complicadas. Claro que, regra geral, são as pequenas coisas que incutem um espírito de lealdade. Nunca fiz nada disso para imitar Madre Teresa; fazia-o porque isso ajudaria o United, mas o efeito secundário era mostrar ao jogador que confiávamos nele. Isso incute uma lealdade profunda, além de ajudar a melhorar a técnica. Como retribuição desses favores, recebia os cinco por cento adicionais de energia durante uma partida. Assim, inadvertidamente, vim a compreender essa forma de inspirar as pessoas (Moritz, 2015).

Vejamos, seguinte, a inclusão nesta vertente da complacência.

A complacência é uma doença, sobretudo para indivíduos e organizações que tenham obtido sucesso. Gosto de pensar que a capacidade do United de evitar cair na complacência é uma das características que distinguem o clube. Nem sempre fomos bem-sucedidos, mas eu sempre me mostrei ansioso por acabar com o mais pequeno vestígio de complacência como podridão ou caruncho, pois, quando a humidade entra na alvenaria ou os insectos na madeira, só nos apercebemos dos danos quando já é tarde demais. (...) assim que isso acontece – complacência –, tudo começa a correr mal, e quase sempre entramos na estrada da perdição. (...) Já vi isso acontecer vezes sem conta. Tudo começa com incerteza, e leva à confusão. Depois, instala-se o pânico e, quando damos por nós, a equipa capitulou, e a derrota trona-se inevitável. Entretanto, o comportamento dos adversários começa a mudar: a confiança sobe, a concentração afirma-se, e as distrações são bloqueadas. Sentem o cheiro a sangue e, quando damos por nós, a complacência arrebatou mais uma vitória. (...) Muitas vezes assistimos à complacência a introduzir-se numa organização que teve uma série de triunfos. Começa a haver mais dinheiro; as políticas de deslocação são atenuadas, com as pessoas a começarem a reservar viagens em primeira classe e hotéis de cinco estrelas. Depois, começam a aparecer placas e símbolos de vitórias ou marcos importantes nas secretárias e nas prateleiras (Moritz, 2015).

Avesso,

Embora me desse grande prazer ver o que fizemos para os outros, não posso dizer que me sentia igualmente feliz. Estava sempre de olhos postos no futuro.

Começava imediatamente a pensar em maneiras de melhorar, e nos jogadores que chegavam ao fim do seu auge. Para mim, as questões que me ocorriam durante as celebrações eram: “Como superar isto? Como obter mais um triunfo?” Nunca quis que fôssemos abalados pela complacência.” Eis-nos perto do Meio do caminho traçado, e confrontados com outro marco de referência: avaliar as pessoas. “Ao contrário de muitos dos meus colegas treinadores e, mais importante do que isso, ao contrário de muitas das pessoas com que cresci, na Escócia, nunca tive de lidar com a experiência debilitante que é passar meses ou anos desempregado. Nem imagino como será devastador pertencer à ala dos indigentes. Felizmente, sempre tive trabalho quando procurava um desafio novo, mas isso não me preparou melhor para as entrevistas sobretudo no início da carreira. (...) Em retrospectiva, é estranho pensar que o trabalho que viria a definir-me – treinador do United – me foi oferecido sem uma entrevista formal. Poucas empresas pensariam em oferecer um emprego a alguém que não fosse entrevistado ou já não conhecessem muito bem. Mas isso nem sempre é o caso no mundo do futebol. (...) Ao longo dos anos, ganhei muito mais experiência no outro lado – sendo entrevistador e não o entrevistado. Quando entrevisto alguém, quero saber quão ambicioso é ou se pensa no trabalho apenas como trampolim para outra coisa. Além das competências e das qualificações, quero avaliar o seu nível de compromisso... procuro sempre entusiasmo, uma atitude positiva, o contacto visual e a coragem pessoal. (...) A entrevista mais impressionante que alguma vez fiz foi com Carlos Queiroz. (...) Descobrir se um treinador é capaz de fazer o seu trabalho era diferente de avaliar um jogador. A prova surgia quando o via jogar. Entrevistar um médio de 16 anos não me vai dizer grande coisa sobre as suas capacidades futebolísticas, embora me dê um vislumbre da sua determinação. A única maneira de dizer se um jogador tem a tenacidade e a perseverança para florescer durante bastante tempo é através do desempenho mostrado. Quando conhecemos pessoas novas e tentamos avaliar a sua componente mais importante – o carácter – estamos apenas a jogar com palpites. Às vezes estamos certos e outras vezes errados. O único verdadeiro teste de carácter surge com o passar dos anos e com as prestações – sobretudo quando atravessam uma fase menos boa ou quando estão a recuperar de um revés. O derradeiro juízo do desempenho é o tempo (Moritz, 2015).

A criação de redes (141), é elencada e destacada por Ferguson, e veremos quão importante se evidencia no percurso do treinador e no reflexo da sua liderança.

Nunca fui um grande criador de contactos, quer na forma moderna quer à moda antiga, mas acredito piamente naquilo que – actualmente – se chama de redes sociais. As decisões tornam-se mais simples quando lidamos com pessoas que conhecemos bem. É mais fácil avaliar as opiniões e pesar julgamentos do que com observações de estranhos. Muitas das minhas melhores nomeações – quer de treinadores quer de jogadores – derivaram das indicações e das avaliações desta rede informal, desenvolvida ao longo dos anos. Não foi algo que conscientemente procurasse criar. Nunca cultivei amizades ou me aproximei de alguém por pensar que essas pessoas um dia me fariam um favor ou seriam úteis para a minha carreira. Uma rede de contactos leva o seu tempo, outra parte vem da maneira como tratamos os outros e há ainda uma parte que diz respeito à reciprocidade, mas tudo começa em casa. Quando as pessoas da nossa organização sentem que fazem parte de uma comunidade que preza os seus interesses, isso garante o desenvolvimento de uma grande lealdade.” (...) Aquela que talvez seja a mais importante vantagem da nossa rede é a forma como incluímos antigos jogadores na organização do treino. É uma excelente maneira de garantir a continuidade e a excelência, pois conhecem o gosto do sucesso e sabem o que é preciso para o alcançar... (Também tentei garantir que a nossa rede se estendesse aos adeptos). Tal como queria saber o que se passava no balneário, também gostava de auscultar os sentimentos dos adeptos de longa data. (...) Curiosamente, havia outra parte essencial da nossa rede, os meus colegas treinadores. Sempre que telefonava a outro treinador para que avaliasse um jogador que eu estivesse a ponderar contratar, recebia um comentário sincero. (...) No futebol assiste-se a uma camaradagem ímpar entre os treinadores. Nas tardes de sábado ou nas noites de quarta-feira, podemos querer arrancar os olhos uns aos outros, e é claro que durante negociações queremos levar a melhor. No entanto, talvez por termos esse vínculo estranho, há sempre tendência para estender a mão quando alguém está a passar por um momento difícil. (Moritz, 2015)

Por fim, neste capítulo, a problemática do despedir. Que ninguém procure no futebol a melhor maneira de demitir alguém. É terrível. (...) A maioria dos treinadores de futebol é tratada sem um pinga de dignidade. Certos donos nem se dignam falar com eles pessoalmente. Despedem-nos pelo

telefone ou mesmo através de mensagens, ou então usam um representante como, por exemplo, um contabilista para transmitir a notícia. (...) Independentemente da idade, nunca é fácil despedir pessoas. Fui aprendendo gradualmente que não valia a pena estar com rodeios, levando alguém a jantar ou enviando uma caixa de chocolates à mulher para tentar suavizar a notícia. Além disso, os truques não vão alterar a mensagem. Quando se decide que precisamos de dispensar alguém, não há nada melhor do que a honestidade. (Moritz, 2015)

No percurso encetado sobre a liderança, Ferguson aponta para um elemento fundamental: a concentração, tocando em quatro variáveis determinantes, a saber, o tempo, as distrações, o fracasso e as críticas. Sobre o tempo, regista-se que,

O meu pai sempre disse: “Não mintas, não roubes e chega sempre mais cedo”. Não suporto estar atrasado. Chego sempre mais cedo a reuniões. Era sempre o primeiro a chegar ao trabalho. Era-me natural. Sempre fui madrugador, pelo que nunca me custou começar a trabalhar mais cedo”. O mote mostra-se iniciado. “Quando os jogadores se reformam e passam a treinadores, muitas vezes sofrem choques desagradáveis. Uma coisa que me surpreende sempre é a extensão do dia de trabalho. Para os jogadores modernos, a menos que seja véspera de um jogo, o dia acaba sempre pouco depois do almoço. Nesses dias, a maior parte dos jogadores vai para casa, relaxa e põe-se à frente de um qualquer aparelho digital. Quando passamos a treinadores, descobrimos três coisas: Há um sem-fim de tarefas a cumprir e de pessoas a exigirem a nossa atenção, o dia-a-dia não para, e nunca há tempo suficiente. (...) As noites e as férias também não eram sagradas. Se acordasse a meio da noite, normalmente esgueirava-me até ao meu estúdio e via um jogo. Não percebia por que haveria de desperdiçar esse tempo e voltar a adormecer. Também aproveitava cada minuto do meu tempo, não tirando as férias a que tinha direito contratualmente. (...) Ao envelhecer, aconteceram duas coisas. Primeiro, descobri que o meu corpo abrandara um pouco e tinha mais dificuldades em manter os níveis de energia de quando era bem mais jovem. Quando era um treinador jovem, passava bem com apenas quatro horas de sono, mas, à medida que fui envelhecendo, comecei a precisar de mais. Assim, muitas vezes ia a casa fazer uma sesta de uma hora antes de voltar ao treino.” Mas o tempo não pode ser tomado em absoluto, e as distrações encontram espaço de acção. “Ainda gostava de encontrar alguém que alcançasse um grande sucesso sem se alhear das exigências dos outros ou renunciar aos passatempos. Não quero

insinuar que ser completamente obcecado com um objectivo leva a um estilo de vida saudável ou à felicidade eterna, mas não consigo imaginar como ter equilíbrio na vida, se aspirarmos a ser melhores do que todos os outros. Se compararmos duas pessoas de talento equivalente, o eventual sucesso é determinado pela capacidade de organização. Há mais pessoas que se alheiam melhor do mundo do que outras, o que leva a que tenham mais tempo para promover o talento ou para melhorar a sua organização. (...) Fui aprendendo gradualmente a concentrar-me no essencial, sendo algo que adorava poder enfiar na cabeça de todos os jogadores (...). Não é por acaso que os melhores jogadores, e os que se mantêm no auge por mais tempo, tendem a ser aqueles que se protegem melhor das exigências alheias. (...) Estava sempre atento às pressões impostas sobre os meus jogadores e à escuta de quaisquer distrações que os atormentasse. (...) o trabalho de um treinador não é certificar-se de que um jovem consegue formar-se como biólogo ou astrofísico, ou que está equipado para os 40 ou 50 anos que se seguem à carreira no futebol – é garantir que se torna um excelente lateral ou avançado. Não são onze Prémios Nobel que vão ganhar a taça. (...) As distrações exercem um fardo pesado sobre os indivíduos e sobre as organizações, obrigando a uma disciplina incrível que as mantenha afastadas. No United, os jogadores eram sempre solicitados pelo lado comercial do clube. Era algo compreensível, pois era o departamento comercial o responsável pelas receitas televisivas e dos patrocinadores, pela venda de camarotes executivos, pela organização de eventos lucrativos e pela gestão da organização hoteleira. Sem estes rendimentos não poderíamos ter conseguido grande parte do que conseguimos como, por exemplo, os grandes contratos, os salários milionários, a melhoria das instalações de treino ou o uso de aviões privados para nos deslocarmos para os jogos. Os patrocinadores queriam contactos com os jogadores, e a procura era insaciável. Com o aumento de receitas televisivas, o United tornou-se mais conhecido em todo o mundo, e o número de patrocinadores multiplicou-se. Fazia parte do meu trabalho proteger os jogadores das solicitações da equipa comercial. (...) Com o passar dos anos, descobri que era capaz de me alhear do frenesim e dos boatos em torno do United. De vez em quando reparava que a equipa técnica estava a falar entre si, e eu não fazia ideia do tópico da conversa, pois estivera embrenhado nos meus pensamentos. Quando nos aproximamos dos jogos, isolava-me num casulo mental. A menos que alguém

tivesse um assunto relacionado com a equipa, praticamente não ouvia nada do que era dito. Fazia para me concentrar na única coisa importante – o meu trabalho (Moritz, 2015).

Sem distrações, acrescenta-se com propósito. O fracasso, não obstante, está e deve estar presente, na justa medida e composição das parcelas cuja soma não será negativa como veremos.

Quando olhamos para uma pessoa bem-sucedida, nunca imaginamos que possa alguma vez ter fracassado. (...) Quando dei início à minha vida como técnico, nunca sonhei que viria acabar como treinador do Manchester United. Só pensava na sobrevivência. Sempre que entrava para um clube - East Stirlingshire, St.Mirren e Aberdeen – só pensava para comigo “Aqui não vou falhar”. Foi uma das coisas que me incentivou. Sempre receei a humilhação, e o fracasso estava sempre presente no fundo da Mente. Ia repetindo para com os meus botões: “Fracasso. Não falhes”. (...) A experiência da derrota, ou, mais concretamente, a forma como o líder reage a ela, é parte essencial do que cria um vencedor. Antes dos jogos sinto sempre um aperto no estômago. Nunca perdi isso. Nunca encontrei maneira de me livrar dessa sensação. (...) Ainda hoje, quando vejo o United no camarote dos directores ou em casa, na televisão, sinto um aperto na boca do estômago. Nunca tentei livrar-me desta sensação. Talvez haja quem tente acalmar os nervos com exercícios de respiração ou com um dedal de uísque antes de um grande desempenho ou de um encontro importante, mas eu nunca o fiz. Limitei-me a aceitar a ansiedade irritante como fazendo parte do meu trabalho. Acompanhou-me durante toda a vida e, se essa ansiedade – sinal da minha vontade de ganhar – alguma vez desaparecesse, seria sinal de alerta. O velho adágio diz que aprendemos mais com as derrotas do que com as vitórias tem -se revelado bem verdadeiro. (...) As derrotas trazem sempre algum mérito, embora nunca quisesse que se tornassem um hábito. Os elementos ansiosos por vitórias e orgulhosos dos seus desempenhos estarão desesperados por vingar a derrota. À parte a dor da derrota, o futebol está prenhe de reveses, mas é inútil chafurdarmos em autocomiseração, Não me lembro de momento algum em que todos os elementos da equipa estivessem no auge da forma e prontos a jogar. (...) Em jovem tinha muito mau perder. Depois de cada derrota, ia para casa e amuava. (...) Estive à beira de desistir. A minha mãe também me disse das boas quando

descobriu o que acontecera. Ensinara-me a nunca desistir, e, desde então, de alguma forma, tentei sempre transmitir essa lição aos outros (Moritz, 2015).

Por fim, as críticas.

O futebol é um daqueles temas sobre os quais todos são espíritos, mesmo que não saibam quase nada sobre o jogo. Assemelha-se a outras formas de entretenimento ou de empreendimentos criativos, em que é mais fácil criticar do que fazer. Todos têm as suas opiniões sobre restaurantes, companhias aéreas, filmes, carros e pinturas, mesmo que não sejam capazes de cozer um ovo, fazer voar um papagaio de papel ou desenhar um quadrado. É diferente quando nos dedicamos a campos mais exóticos, e a pessoa comum receia tecer comentários devido à ignorância. Só os verdadeiros peritos podem dar opiniões válidas acerca de mecânica de uma ponte suspensa ou da melhor forma de montar uma experiência laboratorial. Não se passa o mesmo com o futebol, onde os treinadores têm um milhão e meio de críticos – desde quem lhes está mais próximo aos adeptos do outro lado do mundo. Há líderes que têm de ouvir críticas vindas da sua própria organização. Podem ter subalternos ambiciosos de olho no seu cargo ou uma direcção a resmungar entre si. Sempre que alguém novo assume um determinado papel, haverá dúvidas quanto às suas capacidades até que dê provas do seu valor. Se um líder despende de muito tempo ao leme, passa por um mau bocado, muitas vezes depara-se com dúvidas quanto ao seu prazo de validade. (...) Mesmo que não lesse os jornais ou visse programas de televisão sobre futebol, os amigos perguntavam-me se ouvia dizer isto ou aquilo que aparecera no jornal ou na televisão, e o responsável pela imprensa do United apresentava-me as histórias ou os boatos inflamatórios que haviam sido impressos. Mas aprendi a lidar com isso, e, durante a minha última década como treinador, as críticas da imprensa passaram a ser menos incómodas do que quando era mais novo. A melhor protecção contra os ataques alheios chega-nos das pessoas cuja opinião valorizamos acima de tudo. Os gritos de um bando de almas negras desaparecem quando temos o apoio das pessoas que respeitamos (Moritz, 2015).

Prossigamos, para um outro alicerce de uma liderança de excelência, que comporta ser dono da mensagem, e com ele o falar, escrever e responder.

Enquanto treinador e director desportivo, comunico com várias partes diferentes, sendo que cada uma delas obriga a um tratamento específico: o dono, os treinadores-adjuntos e outros elementos do clube, os jogadores e os adeptos. É

essencial ter uma linha de comunicação saudável e aberta com o patrão. Poucas pessoas não têm um superior. Talvez os fundadores das empresas bem-sucedidas tenham concebido as coisas de maneira a não terem de agradar a ninguém – além dos seus demónios interiores –, mas os restantes mortais são obrigados a isso. Posso ter sido visto como “O chefe” pelos jogadores, mas o verdadeiro chefe no futebol é o presidente, que pode contratar e despedir o treinador a seu bel-prazer. (...) Os treinadores têm de encontrar maneira de serem capazes de falar com os patrões independentemente das diferenças de personalidade; se assim não for, as coisas, vão de certeza absoluta, correr mal. (...) A seguir ao dono, a parte mais importante com quem tinha de falar era a equipa técnica. Era através deles que as minhas ideias chegavam aos jogadores, fossem elementos da equipa principal ou jovens que nos haviam chegado da academia. Tenho dificuldade em lembrar-me de um dia em que não tenha falado com algum dos treinadores. Mesmo durante os raros momentos em que estive doente, continuava a falar com a equipa técnica ao telefone. Percebia intuitivamente que, quando havia uma falha de comunicação com a minha equipa, ou quando as instruções falhavam o alvo ou se tornavam confusas, isso levava ao caos no relvado. Assim, todos os dias logo pela manhã, falava com a equipa técnica no terreno e estabelecia as minhas prioridades centrais para aquele dia. Falava com os jogadores numa de três situações: durante o treino, nos dias de jogo e também individualmente. Em alguns casos, sobretudo quando falava com quem não conhecia bem, tinha alguma dificuldade em perceber se fora compreendido, pelo que me habituei a imaginar que estava no lugar do receptor. Pela minha experiência enquanto jogador, sabia como era ouvir um treinador a tagarelar, sobretudo na véspera de um jogo, quando estávamos ansiosos por entrar no campo de treino e descontraír um bocado. Consequentemente, tentava sempre manter as conversas com a equipa breves e incisivas. (...) Com os jogadores, a maneira de apresentar a mensagem teria um efeito decisivo. Embora tivesse a reputação de por vezes arrasar os jogadores, raramente perdia a cabeça (sobretudo nos últimos anos) em jogos cruciais onde estivéssemos a jogar mal. Nessa altura, era essencial permanecer calmo e apresentar um feedback bastante específico. (...) Por outro lado, o silêncio pode ser uma forma de comunicação bastante eficaz. Por vezes, depois de um mau resultado, acabava o que tinha a dizer aos jogadores e depois sentava-me, calado. O silêncio que se seguia seria provavelmente mais eficaz do que qualquer coisa

que pudesse dizer. (...) Nas reuniões de equipa, é importante manter o contacto visual e olhar directamente para os jogadores, pois isso acrescenta intensidade à mensagem, embora tentasse evitar fitar quem me parecesse que estava a ser perseguido. (...) O importante é a mensagem, o domínio da mensagem e forma como ela é transmitida (Moritz, 2015).

Neste contexto, sequente, eis a importância do responder.

Não haverá muitas áreas em que afirme saber agir melhor sob pressão do que outros líderes, mas lidar com a imprensa talvez seja uma delas. Hoje em dia, talvez só os líderes dos maiores países do mundo se encontrem mais vezes à frente dos microfones e câmaras do que o director desportivo de um dos maiores clubes de futebol do mundo. É engraçado ver como os políticos procuram desesperadamente a cobertura da imprensa, sobretudo em altura de campanha. Muitas vezes houve em que sonhei com o oposto e desejei que os repórteres me deixassem em paz para que pudesse concertar-me no meu trabalho. (...) Há muito que percebi que a imprensa é atraída por aquilo que é popular, que vende jornais ou aumenta as audiências na televisão, mesmo aquilo que é mostrado nem sempre seja realidade. É mais fácil captar mais leitores e telespectadores quando se escreve ou fala sobre tópicos populares. A imprensa não vai perder muito tempo a escrever sobre um metalúrgico que perdeu o emprego ou um zé-ninguém que foi despedido da cal center por causa da recessão. Essas coisas não interessam ao público em geral. O futebol interessa. (...) A questão principal prendia-se com o facto de não querer a imprensa em cima de mim todos os dias, a pedir-me que respondesse às questões mais estapafúrdias, para que eu dissesse algo colorido que pudesse ser usado para criar uma história onde ela não existisse. Eliminei de imediato todos os briefings diários, limitando os contactos com a imprensa à véspera e aos momentos imediatamente após um jogo. Essas sessões acabavam por ser um desperdício de tempo, pois os jornalistas mais destacados começavam a faltar para ir à procura dos jogadores. (...) Os encontros com a imprensa, que assumem muitas formas, giram em torno do controlo. É fácil termos o controlo por completo quando emitimos um comunicado de imprensa ou um vídeo gravado anteriormente, em que podemos decidir cada palavra e segmento de imagens. É mais difícil assegurar o controlo durante uma conferência de imprensa, ou quando somos abordados no aeroporto, altura em que todos nos querem arrancar qualquer coisa. (...) Estava sempre determinado a comunicar com a imprensa nos meus

moldes e, até onde fosse possível, controlar as mensagens que seriam disseminadas. Isto prendia-se com responder a perguntas ou, mais concretamente, com não responder a perguntas. Se os repórteres me bombardeassem com perguntas sobre lesões ou sobre convocados para sábado, eu mudava de assunto ou, dependendo do meu estado de espírito na altura, dizia-lhes que nada tinham que ver com isso. Não eram os jornalistas que controlavam as conferências de imprensa. Era eu. É importante recordar que os repórteres nem sempre fazem perguntas da sua própria lavra, sendo frequente adiantarem tópicos sugeridos por outros. Os jornalistas de futebol são bastante chegados a muitos dos mais importantes agentes. Dependem deles para obter informações que chegaram aos agentes através de jogadores que representam. Assim sendo, quando um agente se mostra ansioso por provocar uma guerra de licitações por um dos seus clientes, é fácil para ele lançar uma pergunta numa conferência de imprensa, levando um repórter a perguntar por que estávamos interessados em determinado jogador. Quando os jornalistas ou as organizações noticiosas abusavam do poder, eu atalhava a conversa (Moritz, 2015).

Ferguson persegue o seu legado, descrevendo um dos mais importantes capítulos da sua Liderança: Liderar e não gerir, assente em quatro itens: donos, controlo, delegação e tomada de decisões.

A autoridade e o exercício de controlo assentam na confiança de quem os detém. Não há líder que tenha hipóteses se as pessoas que deve gerir perceberem que a confiança no seu dever é ténue. No futebol, são os proprietários dos clubes que exercem essa autoridade. Quando são inequívocos quanto à confiança no treinador – e ao seu apoio, isso facilita bastante o seu trabalho. (...) Com o passar do tempo, comecei a perceber a importância de se compreender a pessoa, ou pessoas, a quem temos de responder e que são responsáveis. De modo geral, não pensamos na natureza do nosso empregador ou chefe ou no tom e atmosfera cultivados por eles na sua organização. Isto é muito importante no futebol, que está pejado de gentes, mas não os donos. Não tenho palavras para encomiar as vantagens de uma direcção a longo prazo que esteja disposta a fazer os investimentos necessários para a criação de uma organização vibrante, trata-se de uma base inestimável para qualquer tipo de gestão. (...) Não há nada mais reconfortante para um treinador do que sentir que tem o apoio do patrão. Isso é verdade tanto para os jovens que

conseguem o primeiro emprego e que se encontram no fundo da organização como para o líder que quer ter a certeza de que continua a ser apoiado pela direcção. O seu chefe pode ser a salvação ou a sua perdição. Descobri isso enquanto fui treinador do Aberdeen com Dick Donald. A maior dádiva que me concedeu foi a confiança inabalável nas minhas capacidades. (...) Quando os treinadores têm a felicidade de encontrar um dono que compreenda o cargo e esteja disposto a conceder-lhe tempo (e essas pessoas são uma forma rara de ser humano), é possível ver obra feita. Se assim não for, são despedidos quando não obtêm resultados (Moritz, 2015).

Mas, atente-se, novamente, embora noutra dimensão, na vertente do controlo. A minha caricatura mais popular mostra-me como um tirano autoritário com sede de poder. Não surpreenderá que eu discorde. É verdade que tenho fome de vitórias e que sou obcecado pelo controlo total, mas – pelo menos para mim – isso é essencial para uma liderança eficaz. Não há capitão de um barco que seja incapaz e controlar o rumo ou de alterar a velocidade para que chegue em segurança ao destino. O mesmo é válido para um clube de futebol. Um líder que procure controlo é muito diferente de quem anseia pelo poder. Há uma grande diferença entre o controlo e o poder. Regra geral, qualquer líder de grupo dispõe de poder considerável, mas é fácil abusar-se dessa situação. Um dos efeitos secundários do abuso de poder é quando alguém lidera através da intimidação. Com o passar do tempo encomiar aprendi a controlar o meu mau feitio. Há quem diga que isso se deveu apenas à passagem dos anos, mas, acima de tudo, percebi que o mau feitio é mais eficaz quando usado comedido. Não acredito que se consiga retirar o melhor das pessoas se elas passaram a vida com medo. Não faz mal perdermos a cabeça pelos motivos certos, mas, se explodirmos à mais leve provocação, isso pode paralisar uma organização. (...) Sempre me condirei duro mas justo, e tenho dificuldade em compreender como alguém me poderia ver como um monstro... (...) Ao mesmo tempo, sempre tive o cuidado de não deixar que me usurpassem o controlo. Isso explica o motivo por que vendia os jogadores que me tentavam minar o domínio. Tenho algum pejo em dizer isto, pois vai ser mal interpretado, mas não há ninguém insubstituível. Diz-se que “Os cemitérios estão cheios de pessoas insubstituíveis”, uma expressão que merece ser ponderada. É fácil pensar que o controlo começa e acaba na pessoa que gere a organização. Não é verdade. Por vezes dizem que sou obcecado com o controlo, mas não me vejo assim. É

verdade que sempre quis estar a par de tudo o que eu se passava no clube, e que isso influenciava o meu trabalho como, por exemplo, as observações feitas às sessões de treino ou aos jogos das reservas, as actualizações por parte da equipa médica, as notícias dadas pelos olheiros, a previsão meteorológica para o jogo seguinte e a condição do relvado. Mas não podia gerir tudo (Moritz, 2015).

E, por isso,

“O controlo e a delegação são duas faces da mesma moeda, e, quando era mais novo, o meu instinto mandava-me controlar tudo. Deveria ter partido do princípio de que seria melhor e mais rápido ser eu a fazer tudo. Nunca ninguém me explicara que trabalhar com os outros e através dos outros é, de longe, a maneira mais eficaz de fazer as coisas – isso, é claro, se partirmos do princípio de que eles compreendem o que queremos e estão dispostos a fazê-lo. Gradualmente, comecei a perceber que é essa a diferença entre gestão e liderança. Nunca recebi formação específica para ser líder. É óbvio que, durante os meus dias como jogador, prestava atenção à maneira como os treinadores funcionavam, mas no mundo do futebol não existem os programas de décadas concebidos para se criarem CEO, à imagem das empresas de grande dimensão como a General Electric ou a Goldman Sachs. (...) O mundo está cheio de gestores razoáveis. No mundo, além do futebol, os esquemas de formação empresariais foram concebidos para despejar gestores aos milhares. (...) Lentamente, vim a perceber que o meu trabalho era diferente. Teria de estabelecer padrões bastante elevados. Tinha de ser capaz de ajudar todos os outros a acreditarem que eram capazes de coisas que nem sonhavam. Tinha de traçar um rumo ainda por desbravar. Fazer com que todos acreditassem que o impossível estava ao nosso alcance. É essa a diferença entre liderança e gestão. (...) À medida que o negócio do futebol tem vindo a crescer, o mesmo aconteceu com as organizações. Isso sublinha a necessidade de um director desportivo delegar cada vez mais funções naqueles que o rodeiam. Hoje em dia, todos os grandes clubes dispõem de directores executivos responsáveis pelas actividades comerciais e que se certificam de que as contas batem certo – ou, tal como acontece com muito clubes, que não se descontrolam muito.”.

Por seu turno,

A delegação eficaz depende da capacidade dos outros tomarem decisões. Há quem seja capaz de tomar decisões, enquanto outras pessoas não. As coisas não resultam se formos hesitantes por natureza e deixarmos que uma situação fique em estado

de suspensão. (...) temos depois a questão de quando devemos tomar uma decisão. É provável que só existam dois momentos para isso: demasiado cedo ou demasiado tarde. Se ia cometer um desses dois erros, sempre preferi, de longe, tomar as decisões mais cedo a tomá-las demasiado tarde. (...) Quando alguém vacila no momento de tomar decisões acerca dos outros, a situação pode agravar-se quando precisa de o fazer sobre si próprio, pois estas decisões, muitas vezes, implicam fazer sobre si próprio, pois estas decisões, muitas vezes, implicam emoções e um julgamento toldado, (...) Sempre tentei não desperdiçar grande energia a pensar como tomavam os outros treinadores as suas decisões, e porquê. Não havia tempo útil num dia, e, quando não se sabem os pormenores de uma situação, é difícil imaginar os porquês de uma decisão. (...) Seja como for, nada supera as lições sobre tomada de decisões que recebemos com os relatos da forma como JFK lidou com a Crise dos Misseis Cubanos – à sua calma, a recusa em ceder à pressão (quer interna, quer externa), a vontade de lidar com informações incompletas sob enorme pressão e uma cobertura mediática inexorável – ofusca tudo o resto. Tomar decisões que deixam 75000 pessoas satisfeitas num sábado à tarde é uma coisa. Salvar centenas de milhões de vidas de uma guerra nuclear é outra completamente diferente.

O objectivo assume uma especial importância no legado da Liderança, perspectivada por Ferguson, que lhe adiciona o comprar, a frugalidade, remuneração, negociação e, particularmente, os intermediários.

Um aparte importante da gestão de uma organização bem-sucedida é ser capaz de convencer alguém a juntar-se a nós, mesmo que possam receber mais dinheiro algures. Este é um desafio que se acentua na Premier League, pois, ao contrário de outros desportos, como o futebol americano, não há limites para o salário que um clube pode atribuir a um jogador. Isso faz com que seja muito importante que um treinador e a sua equipa de olheiros saibam vender as virtudes do seu clube. (...) As pessoas não pensam num treinador de futebol como sendo um vendedor, mas é isso que ele é. Todos os líderes são vendedores – o líder tem de vender tanto no interior como no exterior da sua organização. Todos os que aspiram a ser um grande líder têm de ser mestres a vender as ideias e as aspirações aos outros. Por vezes, é preciso convencer as pessoas a fazerem coisas que não querem ou vender-lhes a ideia de que são capazes de alcançar algo com que nunca sonharam. Regra geral, isto passa -se com quem já pertence à organização. Não obstante,

existe ainda o desafio de ter de cativar quem ainda não faz parte do sistema.” A frugalidade merece também uma especial tenção. “para mim, atirar o dinheiro a um problema nunca foi maneira de garantir soluções. (...) Embora ache piada a uma aposta ocasional nas corridas de cavalos, sempre fui avesso a desperdiçar dinheiro. Dava comigo em doido ver os jogadores trocarem de camisola com os adversários ou enviarem-nas a familiares e amigos. Essas camisolas são caras, e o clube tem de comparar novas quando as que foram fornecidas pelo patrocinador se acabam. (...) Parte da minha apreensão em gastar dinheiro vem da maneira como fui criado. Os meus pais garantiram que nunca me faltasse nada a mim e ao meu irmão, mas nunca sobrava muito dinheiro no nosso apartamento em Govan. Continuará a ser assim enquanto jogador e treinador. Podem ser as minhas raízes escocesas, mas sempre fiz por tratar o dinheiro do clube como se fosse meu. (...) Curiosamente, a minha frugalidade foi parte do motivo de me terem oferecido o cargo no United. Numa das minhas primeiras sessões com Martin Edwards, quando discutíamos a importância de desenvolver a nossa estrutura de formação de jovens talentosos, disse-lhe: “Nunca fui um treinador de compras”. Responde: “Essa foi uma das coisas em que pensamos quando decidimos optar por si.” Não acredito que haja patrões que gostem de pensar que estão a contratar um grande gastador. (...) Abríamos uma exceção na nossa regra de ter em atenção o lucro: quando era altura de vender jogadores que houvessem prestado um serviço impecável ao clube. Poderiam ter jogado dez anos ou mais e chegado ao ponto em que começavam a lesionar-se com frequência, eram incapazes de manter um lugar habitual na equipa principal e contavam pelos dedos de uma mão as épocas que provavelmente ainda esperavam jogar futebol. Nesses casos, fazíamos das tripas coração para os ajudar na carreira, oferecendo transferências a custo zero (para que o clube comprador pudesse justificar honorários mais elevados), um jogo de homenagem ou ambos (Moritz, 2015).

Também, acrescente, sobre a remuneração,
De certeza que ninguém pensa nos treinadores de futebol como sendo peritos em preços. Regra geral, os preços são vistos como pertencendo ao reino dos gestores de marca, os quais decidem quanto vai custar uma bisnaga de pasta de dentes ou uma garrafa de vodca. É verdade que, a menos que recebesse queixas por parte dos adeptos, nunca me preocupei com o preço dos passes de época ou dos produtos que o clube vende, mas sempre passei muito tempo a debater qual o

preço dos jogadores – quanto estaríamos dispostos a pagar por eles e qual o salário que iríamos oferecer. Quando vemos nos jornais as quantias milionárias pagas pelos jogadores, sentimo-nos tentados a pensar que os clubes de futebol gastam dinheiro à vontade. Isso só é verdade num punhado de casos – os clubes controlados por indivíduos ou sociedades para quem o dinheiro não é problema. (...) Sempre lutei mais pelo contrato dos jogadores do que pelo meu. Há líderes que não têm pejo em puxar a brasa à sua sardinha sempre que possível. Outros receiam receber aquilo que merecem. Creio que me situei entre esses dois extremos, sobretudo, quando, na década de 90, o dinheiro começou a fluir em maior quantidade no futebol. Talvez me engane, mas já reparei que, por vezes, os líderes estão tão ocupados a gerir uma organização que não se cuidam devidamente.” Mas, eis um detalhe absolutamente divinal nesta matéria. “Quando e, em 2010, os Glazer e David Gill concordaram em aumentar drasticamente o salário de Wayne Rooney, quisera saber a minha opinião. Disse-lhes que não me parecia justo que Rooney fosse ganhar quase o dobro que eu, e Joel Glazer respondeu de imediato: “Concordo plenamente, mas o que podemos fazer?”. Era simples. Concordamos que nenhum jogador deveria receber mais do que eu. Chegamos a acordo em menos tempo do que a frase anterior. (...) Imagino que a maioria dos treinadores de futebol receba menos – por vezes muito menos – do que os jogadores mais famosos. (...) Isso provavelmente explica o motivo por que nunca se escreve grande coisa em relação à remuneração de um treinador. Que mensagem é passada para uma equipa se a maior parte dos jogadores recebe mais do que o chefe? (Moritz, 2015).

Elucidativo. Mas também a negociação merece um especial destaque. Comprar e vender jogadores ajudou a formar-me na arte de negociação. (...) É difícil permanecer de cabeça fria durante uma ronda de negociações, sem nos deixarmos levar pela paixão do debate ou pelas emoções. É muito fácil alargarmos e, para um treinador, de futebol é muito fácil acreditar que um ou dois jogadores novos vão mudar o destino do clube. Quando a disciplina cede durante uma negociação pode ter um sem-fim de ramificações. Não só inflaciona o preço de uma transacção específica, como também têm lugar efeitos de onda. Tal como acontece com outros ramos, no futebol isso leva a que se espere que passemos a pagar bom dinheiro. Isso também afecta o resto da equipa, pois pode criar perturbações, caso o esquema de remuneração fique distorcido devido a um

recém-chegado ou a um novo contrato. (...) Sempre tentei convencer-me de que o mundo não acabava caso não levássemos a melhor numa negociação e que o nosso êxito não dependeria da chegada ou não de um jogador. Se dependêssemos de uma pessoa para mudar o nosso destino, nesse caso não tínhamos uma organização tão sólida como imaginávamos.

E eis-nos chegados à intervenção dos intermediários.

Os agentes transformaram-se em verdadeiras varejeiras do futebol. Hoje em dia estão um pouco por todo o lado, e a maioria não faz nada além de puxar a brasa à sua sardinha e de perturbar as relações que os jogadores têm com os clubes e com os treinadores. Transformaram inúmeros jogadores em mercadorias; uma conversa com a maior parte dos agentes é pior do que tentar chegar a um acordo no mercado, conseqüentemente, desenvolvi uma aversão profunda a qualquer intermediário que se intrometa entre mim e os jogadores com quem pretendo ter uma relação chegada. Os intermediários têm os seus interesses muito próprios, e tanto o jogador como o clube sofrem as conseqüências. Fiquei espantado quando li «Efeito Bola de Neve», a biografia de Warren Buffett da autoria de Alice Schroeder, e descobri a sua desconfiança face à banca de investimento. Sinto pelos agentes futebolísticos aquilo que o senhor Buffett sente pelos banqueiros – são aquilo a que ele chama de “trapaceiros monetários”. (...) os agentes intrometem-se maquiavelicamente entre o jogador e o clube e tentam subir a parada. Dizem representar o interesse dos clientes, mas o seu motivo é maximizar o valor que lhes vai cair nos bolsos. Os jogadores, sobretudo os mais jovens, foram levados a pensar que é impossível conseguir um bom contrato sem um agente, e também foram ludibriados para pensarem que a única maneira de conseguirem um acordo justo é fazerem-se difíceis durante as negociações que podem durar uma eternidade. O que se passa é exactamente o oposto, pois são poucos os jogadores capazes de calcular a quantia que terão de desembolsar para esses agentes ao longo da carreira. (...) Se sentisse que estas pessoas defendem sinceramente os interesses do jogador, talvez a minha opinião fosse diferente. Os jogadores não compreendem que as suas vidas seriam melhores – tanto a nível financeiro como emocional – se pagassem à hora a um advogado que os ajudasse com os contratos. (...) Os agentes tornaram-se um amargo de boca na vida futebolística. Gostava que indivíduos como Paul Scholes e Ryan Giggs, dois dos melhores jogadores dos últimos tempos, ajudassem a fazer ver aos jovens e aos

país que não há necessidade de empregar agentes. Seria um grande favor que fariam tanto aos miúdos como ao futebol (Moritz, 2015).

A vertente comercial ou o desenvolvimento dos negócios não é ignorada na liderança de Fergusson e tem muito de lição para a vivência do treinador.

Entre 1986 e 2013, o lado comercial do United sofreu alterações profundas. (...) O crescimento comercial esteve nas mãos do Presidente e do CEO. (...) Em retrospectiva, imagino que sempre tenha corrido o risco de me dispersar do meu trabalho, aceitando uma maior carga de responsabilidades do clube. No entanto, houve sempre uma divisão natural dessas responsabilidades, e não me lembro de algum treinador de topo que esteja a cargo do futebol e das actividades comerciais de um clube. A separação de deveres no futebol será equivalente ao que encontramos num jornal, numa agência de moda ou numa agência de publicidade. Em todas eles temos responsáveis pela criação de produto – o editor, o designer ou o chefe de departamento de criatividade. E depois temos um CEO que trata de todas as actividades comerciais – venda de assinaturas e publicidade; abertura de lojas e venda de roupa; angariação de clientes e gestão contabilística. Eu já não tinha mãos a medir ao manter a equipa em competição e ao estar um passo à frente de todas as mudanças que iam acontecendo na modalidade. (...) Os clubes de futebol sofreram inovações numa série de campos. Todos procuram aquele pormenor que os tornará superiores aos adversários. Assim que encontramos essa vantagem, a vontade é sempre mantê-la em segredo, embora seja inevitável que os conhecimentos se difundam e a informação andem de mãos dadas há 30 anos.

Com referência à sobrecarga de dados, uma nota de especial relevo. É que, A imensa quantidade de informação disponível nos nossos dias pode deixar-nos assoberbados. Quando comecei no futebol, tinha o problema oposto – faltava-me informação. Os clubes não empregavam estatísticos ou cientistas de dados; os jogadores não usavam monitores cardíacos que lhes medissem a intensidade dos treinos ou dispositivos de GPS para cobrir a distância percorrida nos jogos. Não havia gravações dos adversários obtidas na televisão, e muito menos excertos editados. (...) Hoje em dia, a cobertura televisiva está impregnada de percentagens de posse de bola, assistências, remates à baliza – e aquilo que o nosso cão almoçou do Domingo de Páscoa de há dez anos. Um treinador recebe toda essa informação e muito mais. As estatísticas sempre foram importantes, e eu sempre analisei os dados, mas não era isso que determinava como escolhia uma

equipa. Os dados serviam, acima de tudo, para garantir que os padrões estavam a ser mantidos (...). A cobertura televisiva deu origem a outra especialidade: a análise de vídeo. (...) Os vídeos destacam o sistema de jogo empregue por um adversário, os suplentes que seriam usados em determinadas situações e a abordagem aos pontapés de canto e livres. Isso ajudou-me a seleccionar as equipas corretas, pois tinha sempre de planear vários jogos com antecedência – sabendo que teria de colocar em campo o onze mais forte possível para um jogo específico. Nos meus últimos anos no United, esforcei-me ainda mais por fazer isso, descansando jogadores durante dois jogos para que estivessem no seu auge para o mais importante. (...) Com o passar do tempo, a montanha de dados foi crescendo. O impulso imediato e natural de qualquer pessoa competitiva é guardar segredo da informação. Contudo, sempre pensei na informação como sendo de dois tipos: aquela que eu estava disposto a revelar e o que nem à minha avó diria. Uma das marcas de um líder é sua disposição para partilhar os seus conhecimentos ou, pelo menos, parte dos seus conhecimentos, (...). Por vezes ficava espantado com a fixação das pessoas em informação. É como estar num quarto do hospital a olhar para números enquanto o paciente morre asfíxiado com uma sanduiche de frango. É preciso ter em conta o elemento humano da vida, e a forma como as circunstâncias e o acaso alteram tudo – até o mais preciso e claro relatório de dados. Saber o ritmo cardíaco de um jogador e passar horas a analisar os adversários em vídeo não vai ajudar se ele perder o controlo e for expulso no primeiro minuto. (Moritz, 2015)

Somemos, ao diante, a confidencialidade.

Embora goste de pensar que sou uma pessoa aberta e que estou disposto a partilhar experiências, há coisas com que tenho muito cuidado, pois, num ambiente intensamente competitivo, o segredo e a confidencialidade são armas poderosas. Não há nada a ganhar na revelação das nossas jogadas ou estratégias. Tentava sempre manter algum segredo em torno de tudo o que considerávamos importante – o dinheiro que tínhamos à disposição para novas contratações, os jogadores em que estávamos interessados ou as lesões. O meu lema era “Não lhes digas nada”. Nunca dei a entender quem queria contratar e não me interessa deixar que os meus colegas treinadores soubessem o nível de aptidão física dos meus jogadores. (...) O meu círculo confidente era muito pequeno. (...) Claro que, tal como disse, o meu círculo interno de confidentes é muito reduzido. Talvez seja

difícil ter mais de um punhado de amigos chegados, pois esse tipo de relação constrói-se com o tempo e com as experiências partilhadas. Tal como meu pai costumava dizer. Só precisamos de seis pessoas que nos levem o caixão, comentário que tenho vindo a considerar cada vez mais acertado à medida que fui envelhecendo (Moritz, 2015).

Que papel desempenham os outros na nossa liderança?

Atentemos nas rivalidades e nos mercados globais. “O futebol está pejado de grandes rivalidades. Muitas assentam nos provincianismos, resultando de uma altura em que era muito mais difícil viajar, (...) Certos adeptos, para quem o futebol é mais importante do que a religião, chegam a herdar rivalidades entre famílias. (...) O futebol foi feito à medida da minha personalidade, pois vencer e perder são algo bastante claro e são avaliados com frequência. Desde pequeno nunca gostei de ser vencido. Talvez isso se deva à minha educação de Glasgow, ou às minhas raízes operárias (os psicanalistas que decidam), mas em Govan havia sempre quem quisesse começar uma briga e fosse um inimigo natural. (...) Não é fácil manter a cabeça fria quando os nossos adversários fazem coisas irracionais. Nos negócios, quando um concorrente baixa os preços ou esbanja milhões numa campanha televisiva cara, é fácil partir automaticamente do princípio de que se trata da atitude certa. Imagino que seja preciso nervos de aço para evitar fazer o mesmo. No futebol, enquanto fui treinador, verificava-se um fenómeno semelhante quando os outros clubes e donos estavam dispostos a pagar exorbitâncias para comprar o sucesso. (...) ...,mas eu sempre tentei fazer passar a mensagem de que, por mais jogadores que sejam capazes de comprar com vastas quantias de dinheiro, só podem começar um jogo ao sábado com 11 jogadores. (Moritz, 2015)

Mas, não esqueçamos, associado, os mercados globais.

Nunca estudei economia, mas o futebol deu-me algumas luzes sobre o tema. Embora sempre tenha compreendido os sindicatos, sobretudo por causa daquilo que o meu pai e os homens da geração dele tiveram de suportar nos estaleiros escoceses, sempre acreditei nos mercados livres, que garantem oportunidade de concorrência a todos. A imigração pode levantar uma série de questões sociais e políticas, mas mudou o nível de jogo na Premier League. (...) A chegada de jogadores estrangeiros criou novos desafios. Eles eram catapultados para um país estranho, onde tudo era diferente: alimentação, tempo, língua. Esforçamo-nos por

que ficassem bem instalados, encentrando-lhes casa e tratando da educação. Tentámos igualmente que dispusessem dos seus pratos preferidos. (...) O único problema que eu tinha com os jogadores estrangeiros prendia-se com as saudades de casa ou quando jogavam pelas selecções nacionais e queiram prolongar a estadia nas pátrias. (...) Os comentadores apontam frequentemente o número de jogadores estrangeiros na Premier League, mas regra geral ignoram a nacionalidade dos treinadores. (...) A entrada dessas sensibilidades estrangeiras na Premier League foi boa para os adeptos, embora, de vez em quando, eu possa ter criticado as tácticas. (Moritz, 2015)

Eis-nos chegados ao último traço da liderança aventada por Ferguson, as transições, versando sobre o chegar, ver e sair.

Os líderes que sejam mais novos em qualquer organização tendem a querer deixar a sua marca em tudo. Sei que se acredita que um líder só tem oportunidade de se fazer sentir durante os primeiros 100 dias, mas não concordo com isso. Há uma maneira correta e outra errada de chegar a um palco novo – sobretudo quando somos o novo chefe. É tentador entrar a matar, com os nossos tenentes aos nossos lados. No futebol, esse comportamento ocorre, em parte, devido à ênfase descabida nos resultados a muito curto prazo. Mesmo com um contrato de vários anos no bolso e um dono que promete ser paciente, um treinador novo sabe que não tem uma esperança de vida muito longa se não gerar resultados céleres. (...) Sabia que ia demorar a ficar à parte de tudo no United, e também não estava disposto a fazer promessas tolas quanto ao que seria possível. Sabia que havia muito a fazer, mas também que não podia fazer tudo imediatamente. Envolvi-me por completo no clube; analisei cuidadosamente os desempenhos; examinei a forma como encaravam a pré-época; investiguei a camada jovem e o sistema de olheiros; comecei gradualmente a perceber cada jogador. (...) É normal, enquanto recém-chegado, querer impor a nossa versão dos Dez Mandamentos, mas a acção é mais forte do que as palavras. (...) Quando somos um chefe novo, é sempre preciso ter cuidado. Queremos eliminar tanta incerteza quanto possível, pois isso pode paralisar uma organização. No entanto, também não queremos fazer promessas que talvez não possamos cumprir. (...) Quando assumimos um papel novo, em breve somos obrigados a enfrentar problemas e a entrar em choque com alguma coisa. Não há vantagem em sermos nós a provocá-los. Os problemas não tardam a encontrar-nos.

Mas, se chegar exige tento, cautela, sair não é menos complexo. Sair é complicado, e é quase impossível fazê-lo bem. (...) Nunca é fácil escolher um sucessor. (...) Sei que os clubes de futebol teriam lições a aprender com as empresas com um historial bem-sucedido de transições de gestão. Por exemplo, nunca me perguntaram aquilo que, desde então, percebi que é normal ser perguntado aos CEO de muitas empresas: “Se for atropelado, quem fica no seu lugar?”. É uma boa pergunta, pois obriga a que se preste atenção a essa questão. Todavia, não sei se isso teria mudado alguma coisa no United, pois, sem querer encontrar desculpas, existem peculiaridades associadas à escola de um treinador de Premier League. (...) Imagino que haja quem julgue que tive problemas em ceder a outros a autoridade de que desfrutei durante tanto tempo, mas não me confundia quanto à diferença entre o papel de ser director e embaixador do United de ser treinador do clube. Quando alguém se afasta de uma posição de responsabilidade e permanece associado à mesma organização, é injusto para o sucessor tentar apoderar-se da autoridade que em tempos possuímos. É preciso ceder e deixar que o novo indivíduo e o novo regime façam o que melhor lhes aprouver.”. Depois, restam” os novos desafios. “Imagino que para algumas pessoas a reforma seja como um luto. Assim que nos reformamos há muita coisa a fazer e muita gente à nossa volta. (...) Enquanto trabalhava, não tinha noção de que não controlava a minha vida. Sei que parece estranho, sobretudo valorizando tanto o controlo e a disciplina, mas, quando nos encontramos no topo de uma organização, somos prisioneiros do calendário e das necessidades inexoráveis dos outros. Mesmo que trabalhemos 24 horas por dia, há sempre alguém ou alguma coisa que requer a nossa atenção. Não admira que sempre me sentisse – embora não esteja a queixar-me – numa roda de hámster em contínuo movimento. Estava sempre a olhar para o relógio – e não só nos últimos minutos dos jogos. Quando me reformei, pela primeira vez controlava a minha vida de uma maneira que só me recordava de ter acontecido nas férias escolares da minha infância, quando só tinha de estar em casa a horas de almoço e de jantar. Era uma experiência nova e libertadora e permitiu-me fazer coisas impensáveis enquanto estive à frente dos destinos do United. (...) Sobretudo, tenho saudades de estar na companhia de jovens ansiosos por abraçar desafios impossíveis- quer os jogadores, quer a equipa de analistas de vídeo. Pensar nessas pessoas e nas cenas vividas num balneário vencedor fazem-me sorrir. Claro que, tal como disse, isso foi no passado, e hoje

recordo-me de um pequeno conselho sobre o futuro, que me foi dado antes de me reformar. Dizia: “Não calces os chinelos”. Marcou-me. É por isso que calço os sapatos depois do pequeno-almoço” (Moritz, 2015).

2.5. Os ensinamentos da liderança e do génio de Mourinho

A diversa literatura encaminha-nos para uma dimensão superior não apenas ou em exclusivo de Mourinho, “The special one”, mas muito provavelmente para um enquadramento próximo de Mourinho de “The only one”. É absolutamente fascinante a desenvoltura cultural que nos preenche um conhecimento que vai mais além do “homem” que organiza o treino, que escala o onze, que orienta as palestras e determina as substituições. Antes do exterior, há todo um enredo quase invisível que, goste-se ou não do estilo, nos faz desembocar para uma dimensão superlativa do invisível no confronto com o visível e aparente “bipolar” do treinador. Percebe-se um lastro de simetria quando, em plena conferência de imprensa de apresentação como treinador do Real Madrid, declara: “Não sei se nasci para treinar o Real Madrid. Mas estou seguro de ter nascido para ser treinador de futebol”. Traços indeléveis de um estilo, uma liderança, uma forma de liderança que marcou decisivamente uma época. O recurso a um livro do neurobiólogo francês, Jean-Pierre Changeux, O Homem neural, é imprescindível. Compreender as descrições e os argumentos de Changeux, para os não especialistas, é como escalar uma encosta com um grau de inclinação muito a pique e com poucos pontos de apoio, com as dificuldades de subida (isto é, a complexidade conceptual) a ameaçarem ser paralisantes: mas quem conseguir resistir até ao topo da encosta será depois recompensado pela contemplação de uma paisagem de todo inesperada. E aperceber-se-á de que os aspectos estranhos, quase surreais daquela paisagem apresentam pelo contrário a descrição-explicação mais convincente (até porque contraintuitiva) da nossa vida mental e social, das recordações e dos desejos, dos prazeres e sofrimentos que a atravessam. O objectivo primário da pesquisa de Changeux – e das neurociências em geral – é focar as bases fisiológicas das “funções superiores” da mente, sejam cognitivas, sejam afectivo-emocionais. E, portanto, do cérebro entendido não como um órgão estático e passivo perante uma não menos estática “realidade”, mas como um órgão dinâmico e constantemente activo, moldado a cada fracção de segundo por uma incessante interacção com o ambiente (casas, estradas, pessoas, quadros, músicas, livros, gradações de luz) e pela sua própria dimensão “interna” (pensamentos, sonhos, imagens, previsões). Nesta óptica - coincidente com a de um outro grande imunologista e neurocientista, Gerald Eldeman -, o cérebro é o resultado de dois

percursos integrados. Por um lado, é o produto da evolução biológica por via da selecção natural: um órgão que seleccionou – mais ou menos através de cem mil gerações de Homo Sapiens – representações do mundo exterior mais eficazes para o individuo e para a espécie; e, ao mesmo tempo, é o produto da embriogenia e do desenvolvimento, ou seja, da “escultura do ser vivo”, operada pelos genes (que transmitem às gerações sucessivas as informações mais vantajosas e funcionais) e da história pessoal de cada um de nós. As implicações mais importantes desta visão são duas. A primeira é a dissolução definitiva da divisória que separa a mente e cérebro: a dimensão mental – para as neurociências – coincide com a cerebral, no sentido em que não existe elaboração de pensamentos, nem mesmo a mais sofisticada e complexa, que não comporte actividade metabólica e eléctrica, e logo, consumo de energia. A segunda é que, juntamente com as outras disciplinas – a biologia evolucionista, a imunologia, a embriologia –, as neurociências começam por dar explicações inovadoras e convincentes para as muitas perguntas levantadas pela filosofia, pela psicologia e pelas ciências sociais. E se – com a devida cautela – se começa a falar de neuro estética, neuro ética e neuro economia, não há razão para que também no desporto – e no caso do futebol – não se comece a ver no “homem neural” o novo parâmetro a encarar no tocante ao treino, à táctica, à preparação cognitivo-emocional da prestação a dar. Talvez também tenha chegado o momento de pensarmos também em termos de “atleta neuronal”. José Mourinho joga frequentemente com as neurociências nas suas exteriorizações- provocações.” Mais, podemos com oportunidade dizer que “...o técnico apoia o seu sarcasmo amoral nas neurociências, comparando pessoas que considera incapazes a protozoários unicelulares.” Artur Jorge referiu: “Não sou um revolucionário; se tanto, um evolucionista”. Diria que a citação se mostra “curta” para o génio de Mourinho. (...) “José Mourinho chega às neurociências depois de um percurso aparentemente simples. (...) ...Mourinho, lê todos os textos sobre as matérias previstas, mas interpreta-os criticamente, completa-os com leituras pessoais ditadas pela sua curiosidade comparativa e, sobretudo, absorve-os seleccionando noções e enquadrando-as numa ideia própria de atleta, de jogador e de homem enquanto unidade biofísica. Ao logo deste percurso académico – gradualmente submetido a testes no terreno, primeiro como “adjunto” e depois como técnico autónomo – Mourinho chega a negar a separação entre a fisiologia e a dimensão mental. É como se abandonasse – através das suas aquisições empíricas – o dualismo cartesiano que sustentava, e ainda sustenta, as convicções de tantos filósofos, e sobretudo do senso comum. Um dualismo que, mais recentemente, se revela o escopo manifesto do primeiro livro importante (O Erro de Descartes) de um dos mais influentes neurobiólogos a exercer actividade, António Damásio, também ele português como Mourinho. Muito mais do

que simples compatriotas, Damásio e Mourinho partilham a ideia do “homem neural”, ao ponto de Damásio ter mesmo escrito uma substancial introdução a um volume (Mourinho, Porquê tantas vitórias), escrito por quatro jovens portugueses licenciados em Ciências do Desporto), sobre as metodologias de preparação e de treino de Mourinho; metodologias em que o neurobiológico vê operativas muitas implicações das noções que ele próprio adquiriu sobre o cérebro. (...) Segundo Damásio,

Mourinho estabelece o próprio diálogo projectivo com a equipa, tendo ele próprio em conta essa associação neuropsicologia (localizada no córtex pré-frontal): constrói a sua própria passagem por uma equipa como se fosse uma “narrativa”, de que as vitórias são o factor de “recompensa”; como uma aventura carregada de afecto e estados emotivos fundamentais ao estabelecimento de metas e objectivos. Mas não só: uma das articulações do “homem neural” é a homogeneidade entre o cérebro e corpo, o facto de que um e outro se representam sinergicamente no espaço, no tempo, tanto que a consciência não é fornecida apenas pela consciência do mundo externo, mas pela percepção do nosso corpo (postura, movimento, orientação) dentro do mundo externo. No modo de treinar de Mourinho, este aspecto é fundamental: esta inseparável unidade entre corpo e cérebro estabelece, para ele, o atleta-jogador enquanto “unidade funcional”, de forma a que seja treinado, simultaneamente, o aspecto físico, técnico (a relação com a bola), tático (o próprio papel relativo ao espaço, companheiros de jogo e aos adversários) e psicológico (a relação, tida sempre como linha condutora entre a narrativa afectivo-emotiva e os objectivos da equipa). (...) Mas, no futebol, tudo isso lhe parece algo indiferenciado, relativamente a situações orgânicas, cinestésicas e mentais isoladas pela especificidade técnico-competitiva.”

Mais,

Para Mourinho, o princípio da autoridade é apenas uma das muitas modulações psicológicas a utilizar para chegar a uma gestão eficiente do grupo. Não é o mais importante. Na verdade, como todos os “manipuladores de emoções” – a expressão de Damásio, tende a empregar, sobretudo, uma postura sedutora e insinuante. (...encontrando Jesualdo Ferreira antes de um Porto-Chelsea da Liga dos campeões, pleno de tensões e ofensas recíprocas e condicionado por um embaraçoso incidente anos antes, quando José recusou Ferreira como seu adjunto no Benfica), eis que Mourinho abre um sorriso quase doce e, estendendo a mão, dirige-lhe um “muito prazer”. Ferreira, transtornado, balbucia uns sons inarticulados. Trata-se de atitudes de um “profissional da persuasão” na acepção entendida pelo psicólogo social

cognitivo Robert B. Cialdini, autor de um texto precocemente clássico (*Influência – A Psicologia da Persuasão*), que resume em seis mecanismos -base as dezenas de técnicas e táticas para obter a “aquiescência” de um interlocutor, de um espectador, um cliente, até mesmo um paciente. Cialdini insiste em como tais técnicas atuam de “forma mecânica e reflexiva” sobre os nossos instintos mais profundos, tratando-nos, em muitos aspectos, como puros objectos etológicos, como macaquinhos ou como cães de Pavlov, ludibriados e vítimas de abusos. No entanto, na sua ambivalência, tais técnicas não são necessariamente instrumentais e/ou plagiárias, como no caso dos “persuasores ocultos” utilizados pela publicidade e pelo marketing: podem também servir, ao invés, para sugerir e induzir imitações virtuosas, para responsabilizar, para aumentar a coesão de um grupo. José Mourinho – não se pode adiantar quanto por inteligência inata, quanto por aquisições teóricas ou experimentais – emprega-as todas, sem excepção, introduzindo-as no interior da “narrativa emotiva” dos seus treinos. E, não obstante, Damásio procura tranquilizar-nos – sustentando que um “manipulador de emoções” é perigoso na política, mas não num âmbito como o desportivo, “moralmente neutro”. Aqui se esconde, exactamente no amoralismo, o ponto mais controverso da metodologia de Mourinho: um sobrepor-se inextricável, como em todo o seu agir, de pedagogia iluminista e aldrabice subtil, de sensibilidade ética e cinismo estratégico, de lealdade profunda e astúcia luciferina: tudo, obviamente, ao serviço de imperativo categórico amoral por definição- a vitória. O primeiro mecanismo é o da reciprocidade. Isto é, o ancestral e vantajoso “jogo de trocas” desenvolvido pelo nosso progenitor para a distribuição dos vários deveres sociais. (a partir da procura de comida), através de uma série de obrigações reciprocamente reconhecidas. (...) O segundo mecanismo é o misto de compromisso e coerência. Se se tomar um compromisso diante de terceiros, a tendência é a de o cumprir. A nossa autoimagem provém, na verdade, de dois lados: do interior, pois que concorre com os actos consumados; e do exterior, mais sub-repticiamente, porque corresponde à imagem que os outros têm de nós. Num grupo – seja numa tribo, numa turma escolar, num pelotão militar, e especialmente numa equipa de futebol-, o controlo social é cruzado e constante: todos se condicionam e se controlam uns aos outros, e quem viola uma ordem é submetido ao ridículo e alvo de sanção social. (...) Mais ambíguo é o terceiro mecanismo, o da prova social. Perigosamente próximo do conformismo (na medida em que “se tende a considerar mais adequada uma acção quando os outros também praticam”) e à sugestibilidade (como nas possessões entorpecedoras das seitas ou nos seus suicídio-homicídios em massa por imitação), é um mecanismo que também pode induzir a uma imitação construtiva, especialmente quando ligado ao factor de “pertença”, isto é, se a

indução for determinada por uma pessoa que pertence à nossa própria categoria, à nossa raça, à nossa família. (...) Mourinho – apesar da nítida hierarquia dos papéis – consegue amalgamar-se com o grupo: quando, durante um treino ou uma partida, se deixa ensopar de chuva parecer dizer simbolicamente: “Sou o vosso líder, mas sou também um de vós.” E assim, paradoxalmente a sua autoridade – paradoxalmente – aumenta. (...) O quarto mecanismo – a simpatia – volta a apresentar submecanismos como a pertença (é mais fácil que um hippie ajude outro hippie e um yuppie outro yuppie) e assenta sobre uma atitude em que Mourinho é um verdadeiro mestre: trabalha a sensibilidade à adulação, o facto de todos acreditarmos em elogios quando toca à nossa pessoa, mesmo quando os sentimos falsos ou exagerados. Mourinho teme particularmente, uma enorme elasticidade quanto a saber como promover a comunicação em relação à pessoa que tem à frente. O seu modo de penetrar na mente do interlocutor consiste em reflectir-lhe a paisagem como perante um espelho (o momento de sintonia), para depois poder moldá-la a seu bel-prazer (o momento de persuasão). Não é por acaso que a neurobiologia identifica exactamente nos “neurónios-espelho” o substrato fisiológico da empatia, e que psicologia classifica uma estratégia semelhante com “mirror and match.” - (...) Com o mecanismo mais perturbador – o quinto-regressamos à autoridade, estudada numa simulação aterradora feita pelo psicólogo Stanley Milgram: e que dois pesquisadores, actores (separados por um vidro) comprometem um “colaborador” insciente. Um dos pesquisadores é uma cobaia que tem de se submeter a descargas eléctricas cada vez maiores; o outro é o Instrutor que transmite ao Aluno (o aluno insciente) como ir aumentando a voltagem das descargas. Surpreendendo Milgram e os seus colaboradores, particularmente nenhum dos Alunos deixa de obedecer às ordens vindas de cima, nem mesmo quando do outro lado do vidro o pesquisador-actor (sob descargas de 400 volts) se desdobra em berros inumanos e súplicas de piedade. (...) E o mesmo carácter alusivo se encontra no último mecanismo de persuasão, o princípio da insuficiência. Escreve Chsterton que “a melhor maneira de amar qualquer coisa ou alguma pessoa é pensar que a podemos perder”; no caso de Mourinho, o aforismo poderia declinar para uma variação ad hoc: “A melhor maneira de ser amado é fazer os outros pensarem que nos poderão perder.” Nas relações sentimentais, este mecanismo adquire o nome de “síndrome de Romeu e Julieta”, tornando-se os sentimentos mais profundos, senão mesmo mais extremos perante a proibição que se lhes queria interpor. Mais genericamente, incarna o paradoxo da acessibilidade momentânea, que tanto exalta os coleccionares das “limited Editions” e dos objectos raros. Exactamente essa acessibilidade momentânea permanece, mais ou menos implicitamente, “por um tempo determinado” - o derradeiro segredo das psicotécnicas de Mourinho: a

capacidade de fazer com que a sombra da saudade seja projectada quando ainda se está prosseguindo em direcção ao futuro: e, derradeiro paradoxo, fazer dessa saudade, perante os seus jogadores, a maior das suas motivações, a mais profunda das suas devoções”. Sem dúvida, um outro patamar, um outro nível de abordar a liderança. “O futebol, por isso, é para ele próprio o constante renascimento de um impulso vital, “a forma” de investir incessantemente contra a erosão do sentido que se produz lá em baixo, no fundo da consciência. Com a diferença de que, nele, há uma espécie de continuidade entre a maravilha infantil e a sua estrutura adulta, entre a criança anelante com a bola e a boina de Guttman e o detective encanecido e duro, com uma aura de invencível. Quando faz a articulação – para si e para os seus jogadores – de uma “narrativa” afectivo-emotiva, através da qual alcança os objectivos de uma temporada competitiva, constrói muito mais do que uma experiência desportiva: constrói um fluxo motivacional que já não se opõe ao nada da rotina mediática – como as suas conferências de imprensa e as suas subversões dialéticas-, mas antes à transitoriedade e a insignificância constantemente à espreita, qual desertificação subordinada à vida social e individual. O impulso construtivo, o impulso vital, a imaginação e a projecção (O Alfa e o Ómega da identidade de Mourinho) são as forças que contrastam com a inércia, a aniquilação, a angústia. Não é por acaso que a experiência psicótica – que sucumbe pelo contrário às pulsões destrutivas – é devida a muitos aspectos, uma percepção da dimensão de morte por parte de um vivo: uma petrificação do universo interior que se projecta no universo exterior. Nesta vontade de construção e afirmação (mais ainda do que potência), a vitória é parte integrante da narrativa competitiva, e é por isso que Mourinho está disposto a sacrificar uma porção da estética: um sonho que não se realiza arrisca-se a ficar regelado em frustração e congelado. A derrota é eliminada do horizonte da expectativa. Quando se manifesta, fã-lo enquanto intervalo entre um impulso vital e outro: a derrota episódica não é mais do que um parêntesis; a de toda uma temporada falhada é logo posta de lado e resgatada – no momento em que testemunha o falhanço, mesmo que parcial, de uma narrativa, Mourinho encontra-se já a formular uma nova (...) (Modeo,2011).

António Damásio, (Amieiro, N.; Barreto, R; Oliveira, B & Resende, N.2006), refere expressamente o que se destaca na análise de Mourinho, além-domínio puramente futebolístico, uma vez,

Diz respeito a toda e qualquer equipa desportiva, mas também a empresas, orquestras ou partidos políticos. Tem a ver com a forma como múltiplos executantes se comportam em torno de um projecto singular como se fossem uma entidade única, embora mantenham essas individualidades. E “Qualidade de

liderança, entre as quais figura, a capacidade de conceber um projecto de acção e de transmitir a um grupo e de executantes, de forma não apenas clara, mas motivadora, a imagem desse projecto. Os líderes de grande qualidade imaginam o projecto, nas grandes linhas e nos pormenores da sua organização, e imaginam variações possíveis do seu desenrolar. (...) O processo requer o inspirar de uma crença e de uma vontade, sobretudo esta última – a vontade de conseguir o melhor resultado que o projecto possa alcançar. Um dos segredos desta inspiração passa pelo construir de uma narrativa capaz de dar ao projecto um significado que transcenda vitórias e derrotas, um argumento que estimule anseios.” A aprendizagem diária deve ser um dos focos de qualquer treinador, sendo que “Só sabe de futebol quem sabe mais do que futebol, só sabe de desporto quem sabe mais do que desporto. Não basta saber daquilo que é especificamente de futebol para ser um bom treinador de futebol. O treinador deve saber de futebol, deve ter prática de futebol, porque quem não pratica não sabe, só sabe verdadeiramente aquilo que se vive. A teoria não chega. Partindo do pressuposto que o treinador sabe o que é futebol, o que é que distingue os bons dos menos bons? São as qualidades humanas. Porque nós estamos na área humana. (Sérgio, M. 2009).

Mais,

Os especialistas de cada área são muito provavelmente melhores do que eu nesse determinado contexto. Entendo, no entanto, que o treinador principal deve ter a noção clara daquilo que a equipa/jogadores necessitam de treinar, não só no plano técnico-tático, como também no plano físico e psicológico. Uma vez transmitida a minha opinião, cabe ao especialista preparar o exercício. Naturalmente, este processo é de consenso e parte sempre do diálogo, da troca de ideias entre os elementos da equipa técnica. Nós trabalhamos em conjunto e o êxito da equipa é, em primeiro lugar, dos jogadores e em seguida da equipa técnica, não de mim próprio. (Lança, R.2014), citando a abordagem de Jup Heynkes sobre a questão da liderança.

Investigar o tema da liderança é encontrar um conjunto de novos conhecimentos que quase mensalmente nos chegam fruto de muitos trabalhos e experiências no mundo desportivo com os treinadores, atletas, gestores, estruturas e equipas. Sabemos que a liderança é um processo comportamental que influencia a obtenção dos objectivos individuais e colectivos do grupo. E esta visão foca um ponto importante, que é a necessidade de criar uma relação entre a visão do líder sobre os objectivos e da ligação líder-atletas. E requer uma compreensão e

respeito do poder dinâmico entre quem influencia e quem é liderado. (...) Dois investigadores, Cheladurai e Saleh (Cheladurai, P & Sales, S.D. (1980), in Lança, R. e Lopes, M. (2015), apresentaram em 1908 uma escala de liderança do desporto com cinco tipos de comportamentos de liderança nos treinadores. Foi evoluindo, mas tem-se sentido a necessidade de ter algo que acompanhe também aquilo que têm sido as alterações comportamentais e cognitivas no ato de ser treinador. Até que esse momento chegue, o que os dois autores perfilaram foram estes cinco conjuntos de comportamentos e com cinco categorias: o apoio social (satisfaz as necessidades interpessoais dos elementos do grupo); a formação e instrução (melhoria do desempenho do atleta); a reacção positiva (recompensa do bom desempenho); o comportamento democrático (incluindo os elementos do grupo no processo de decisão) e o comportamento autocrático (agir de forma independente da tomada de decisão). Estes comportamentos deram azo a três dimensões: uma dirigida para a tarefa (treino e comportamento instrutivo), outra para dois estilos de decisão (comportamento autocrático e democrático) e uma terceira dimensão para os dois factores motivacionais (feedback positivo e suporte social.) De teorias em teorias, a partir dos finais de 1970 e início de década de 80 foram surgindo diversos modos de encarar o ato de estar à frente de um grupo com o objectivo de retirar do melhor possível. A teoria da liderança carismática (House, 1977), a teoria da liderança transformacional e transaccional (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994), as teorias de liderança visionária desenvolvidas por diversos autores de 1985 a 1990.” Segundo Lança, (2016) Mourinho, caberá por certo, sem exclusão de outras variáveis possíveis de interpretar,

numa liderança transformacional, dado que ela transforma os objectivos ou capacita os atletas (e todos têm) para um plano, não direi em segundo plano, mas no mínimo alinhados e complementares, ou seja, o líder consegue comprometer os atletas de um modo a que estes compreendam que os seus objectivos individuais, se forem compatíveis com os da equipa, ficam mais facilmente exequíveis se os objectivos colectivos forem atingidos.

Lembramo-nos de Samuel E ‘Too em pleno Camp Nou, a actuar na Champions League, ao serviço do Inter na posição de lateral-esquerdo? E

Esta teoria da liderança transformacional é bastante relevante para estudar a liderança desportiva especialmente devido à capacidade empática que o líder consegue criar na relação. E de alterar as atitudes e crenças dos próprios atletas. Este tipo de liderança mais partilhada consegue influenciar ainda mais quando lideram pelo exemplo. O que esta teoria defende é que os comportamentos de

liderança passam de passivos e pouco efectivos para comportamentos mais activos e efectivos. Apresentam também boas capacidades motivacionais e tornam o ambiente mais optimista relativamente aos desempenhos que consegue. Optimistas não na idealização de facilidade ou obtenção de um resultado, mas optimistas nos desempenhos que os elementos envolvidos estão capacitados para conseguir

E muito do sucesso de Mourinho com as suas equipas passará por aqui pois, ...é na capacidade de incluírem os jogadores na resolução dos problemas e desenvolver essa inteligência de percepção do constrangimento e inteligência prática... (...) Por último, ao abarcar um pouco da liderança partilhada, cada atleta eleva a consideração individual que pelos colegas ao conseguir compreender as necessidades dos seus colegas e assim, aumentar os níveis de cooperação e visão colectiva dos objectivos, forças e fraquezas da equipa.

Um toque de liderança carismática, (Lourenço, 2010), pode ser também encontrada em Mourinho.

“Esta teoria, a carismática, visa a análise das características do líder que conseguem retirar resultados e desempenhos elevados através das suas acções. E uma das primeiras características foi desde logo o carisma. Quando pensamos em carisma, vem-nos à memória pessoas com saber-estar muito credível, que transmitem confiança. Que quando olhamos para elas, sabemos de antemão que as suas decisões são à partida decisões corretas, eficientes e ponderadas, nem que seja pela sua experiência e capacidade de análise. Mas podem ser carismáticos e apaixonados no modo como estão os outros? Sim. Apesar de a literatura analisar o carisma na liderança e os líderes serem emocionalmente activos como algo que fica num mesmo eixo e por isso, em sentidos opostos, a verdade é que o carisma casa bem com a paixão.

Mourinho é, sem necessidade de estudo, causa de facto público e notório um apaixonado, capaz de dar uma volta ao estádio a correr por um golo marcado, ou a chorar abraçado a um jogador de quem se despede depois da conquista de uma Champions no palco do seu futuro clube. Assim,

Na liderança não há propriamente receitas e, por isso, crenas e pressupostos nunca experimentados na nossa realidade são à partida receios ou incompetências do líder; existem acções que geralmente obtêm melhores resultados e outras acções que geralmente contêm maus resultados. Mas, mesmo assim, é necessário e

imperioso que se analise as razões e se desconstrua todo o processo para percebermos bem o que atingimos e como atingimos. Analisar a liderança e o comportamento dos líderes é por um lado uma tarefa complexa. Queremos ter a certeza de que as nossas afirmações e análises são as mais realistas possíveis. Mas serão sempre baseadas em diferentes campos. Pode-se observar alguém a realizar algo, e aí, retiramos um conjunto de informação sobre o que determinada pessoa, seja líder ou não, faz. Executa. As suas cognições. (...) Mourinho aceita fazer um exercício interessante ao falar da sua própria liderança de um modo muito profundo (Lourenço, 2010): “O que é para mim liderar? Para mim, liderar não é mandar, para mim, liderar é guiar. Vou fazer uma analogia com a paternidade para melhor me explicar. Tu podes ser pai mandando ou podes ser pai guiando. Ora o que acontece é que hoje qualquer pai que tenta que o filho faça uma aprendizagem por si próprio descobrindo o caminho, sem que tenha de lhe dar ordens. Quando tu mandas, tu castras. Eu vou brincar com o meu filho à caça ao tesouro. À partida, não lhe vou dizer onde está o tesouro, sob pena de o jogo perder toda a sua eficácia não apenas de lazer, como também educativa. Ele tem de se esforçar por descobrir o tesouro, tem de fazer o que está ao seu alcance para, aos poucos, ir conseguindo reunir as pistas necessárias para o encontrar. Quando o encontra, através das pistas que eu lhe dei, fica contente porque foi ele que o descobriu, não fui que lhe disse onde estava. Se eu lhe tivesse dito de início onde se encontrava o tesouro, eu ter-lhe-ia castrado uma série de competências que, mais cedo ou mais tarde, haveriam de fazer com que descobrisse o tesouro e desse mais um passo na sua formação como ser humano. Dixit.!”

Vejamos a qualificação da comunicação na liderança de Mourinho. Em Manchester, Mourinho iniciou hostilidades da seguinte forma:

Esconder-me atrás das palavras e filosofias, nunca fui muito bom nisso. Sempre fui agressivo na minha abordagem com os riscos que isso possa trazer. Seria pragmático se dissesse para trabalhar e tentar regressar à liga dos campeões e aos quatro primeiros, não vou fazer, sou mais agressivo, e digo que queremos ganhar. Não podemos antecipar que vocês venham com conversas do estilo de jogo, mas posso antecipar que não se pode ganhar uma competição curta sem jogar bem.” (Lança ob cit.).” Se pensarmos bem o que realmente está incluído no acto comunicacional entre duas ou mais pessoas e para lá disso adicionarmos uma posição hierárquica, é talvez a base juntamente com as relações interpessoais

numa liderança de processos e equipas. E ainda se torna mais importante, porque não podem existir falhas e hiatos comunicacionais, quando a comunicação não é feita na língua mãe de quem quer assumir o controlo do diálogo. (...) José Mourinho é um treinador que durante muito tempo foi claramente o melhor treinador do futebol a utilizar esta ferramenta como modo de passar mensagens para todo o lado que desejava. Fê-lo quase de forma perfeita, conseguindo ser mais vezes actor, deixando transparecer sentimentos e emoções que geraram acções decisivas para o resultado (não apenas desportivo) que pretendia alcançar. (...) da vontade de equipar a outra dimensão às palavras do neurocirurgião António Damásio e à capacidade que os excelentes treinadores têm de dirigir palavras de modo muito empático a cada atleta:

O leitor está a olhar para esta página, a ler este texto e a elaborar o significado das minhas palavras à medida que vai avançando na leitura. Porém, o que se passa na sua mente não se limita de forma alguma ao que diz respeito ao texto e ao seu significado, paralelamente à representação das palavras impressas e à evocação de conceitos necessários para compreender aquilo que escrevi. A sua mente revela também uma outra coisa, algo que é suficiente para indicar, a cada instante, que é o leitor e não outra pessoa quem está a ler e a compreender o texto. As imagens que correspondem às suas percepções externas e às percepções daquilo que recorda ocupam quase toda a extensão da sua mente, mas não ocupam a sua totalidade, para além destas imagens, existe igualmente uma outra presença, que o significa a si, enquanto espectador das coisas imaginadas, proprietários das coisas imaginadas e actor potencial sobre as coisas imaginadas. (...) Se esta presença não existisse, como poderia saber que os seus pensamentos lhe pertencem?”. A areada comunicação tem sido um dos pilares dos melhores treinadores das mais diversas modalidades.” Mourinho, não poderia, como um dos melhores, ser a excepção.” Um psicanalista uma vez referiu este apontamento sobre a comunicação de o seu alcance de José Mourinho.

tem de perceber que quase todas as conversas que Mourinho tem são parte do seu trabalho, e que no fim último de cada uma dessas comunicações não é comunicar enquanto tal, mas aumentar as possibilidades de vitória da equipa dele. Numa conferência de imprensa, ele não está a falar para as pessoas que estão na sala, outros treinadores, FA e por aí em diante. O conselho que eu daria e o equivalente desportivo ao que todos os entrevistadores políticos deveriam constantemente perguntar a si mesmo: “Porque é que esta desgraçado deste mentiroso me está a mentir?” Sigamos para a motivação. E, “A minha motivação é aquilo que eu

considero ser o motor da motivação dos outros, até porque a minha motivação tem directamente a ver com os outros e com as suas motivações”, aludia José Mourinho citado na mesma e antecedente obra. “A motivação é um dos temas que mais gera controvérsia entre os treinadores. Não apenas como a executam, mas a importância da mesma ser estimulada pelo treinador ou da responsabilidade dos seus atletas. É verdade que os melhores atletas são aqueles que possuem uma enorme tendência para se motivarem por causa intrínsecas. E aqui o treinador é mais um parceiro do que um condutor que tem mais capacidade de manipular essa mesma motivação. (...)”

Mas Mourinho fala sobre a sua forma de motivar. As suas crenças sobre o processo (Lourenço, L.2010):

Eu acho que a melhor maneira de motivar - pelo menos a que eu encontro de uma forma mais consistente, que deixe menos dúvidas, de mais fácil entendimento e de uma maior durabilidade – e motivar os outros com as minhas próprias motivações. Comecei assim e vou acabar assim, acho que as minhas próprias motivações são o melhor motivo das motivações dos outros que eu lidero. Ou seja, eu quero ganhar, eu quero vencer, eu quero ser o melhor, eu quero ganhar os prémios colectivos, mas também os individuais, eu quero somar títulos atrás de títulos, eu quero conseguir o melhor contrato, eu quero ganhar mais dinheiro, eu quero preparar melhor o futuro da minha família, eu quero ser reconhecido como o melhor ou um dos melhores, eu quero deixar marca por onde passo, eu quero que os adeptos dos clubes por onde passei se recordem de mim como alguém importante; estas são algumas das minhas – muitas – motivações, e que, de uma forma natural, eu passo, cada dia e cada hora, na maneira como falo, como ajo, como me comporto, como gesticulo, até na maneira como pressiono todos aqueles que comigo trabalham. Portanto, a minha motivação é aquilo que eu considero ser o motor da motivação dos outros, até porque a minha motivação tem directamente a ver com os outros e com as suas motivações.

Na área da motivação, é quase impossível falar de uma consequência directa de um comportamento de um treinador e na resposta do seu jogador. Para isso teríamos de estar dentro da mente de cada jogador e perceber por ela o impacto das acções e das palavras dos treinadores. Mas que há impacto há! “E, “José Mourinho afirma à revista Ideias & negócios que uma das grandes diferenças nos treinadores é a base da motivação: “(...) a diferença faz-se em dois pontos. Um é saber treinar – que nem todos sabem -, saber conduzir uma equipa

para ter determinados comportamentos táticos em campo. O outro ponto é o da motivação e da crença”. (...) O português, quando ainda estava no F.C. Porto, à revista ideias & negócios afirmou:

Eu digo que para haver sucesso numa equipa tem de estar 100 por cento preparada. E quando eu digo 100 por cento não consigo dissociar aquilo que é físico daquilo que é tático, daquilo que é psicológico. Para mim, um jogador é um todo (...) treina segundo um conceito que nós chamamos “interligação de todos os factores”, onde trabalhamos tudo em simultâneo, inclusive o factor motivacional.

Terceiro aspecto, fulcral na apreciação do treinador, passa pela inteligência emocional e talento.

A emoção é demasiado importante para se negligenciar. Para se tentar esconder. Felizmente cada vez mais os treinadores e a liderança têm dado maior relevância aos seus sentimentos e ao poder que a boa gestão emocional pode trazer de positivo para o seu dia-a-dia. E para potenciar os recursos humanos em seu redor. De potenciar o que puder ser o seu talento emocional e aproveitar e desenvolver o talento de vários níveis em seu redor.

António Damásio afirma sobre isto o seguinte, um excelente tópico de discussão O comportamento e a mente, consciente ou não, e o próprio cérebro que os cria recusam-se a revelar os seus sentimentos quando a emoção (e os numerosos fenómenos que ela oculta) não é tida em conta e não recebe o merecimento devido. (...) A diferenciação geral entre a emoção e sentimento é mais simples do que possamos pensar. As emoções são acções acompanhadas por ideais e modos de pensar, os sentimentos emocionais são sobretudo percepções daquilo que o nosso corpo faz durante a emoção, a par das percepções dos estados da nossa mente durante o mesmo período de tempo.

António Damásio ajuda-nos a perceber melhor o que se passa na mente de qualquer pessoa, em especial, na mente de um líder que tem a responsabilidade de gerir outras mentes e potenciar e compreender as emoções dos outros. Daniel Goleman, outro autor e investigador nessas áreas da inteligência emocional, reforça a ideia de que devemos treinar a nossa área comportamental. As nossas emoções sobre pressão aprendem a potenciar as emoções das pessoas com quem nos relacionamos e lidamos diariamente ao comunicar de forma mais emocional quando é necessário. (...) O investigador e neurocirurgião António Damásio deixa-nos uma recomendação valiosa:

O facto de podermos desencadear nos outros qualquer emoção e vice-versa, testemunha o poderoso mecanismo através do qual os sentimentos passam de pessoa para pessoa. E a exibição das nossas emoções é automática e inconsciente e, por isso mesmo, sempre que procuramos a sua supressão, é-nos exigido um esforço consciente e activo que poucas vezes é bem-sucedido.

E é o próprio Mourinho, citado, que refere: “Já senti, várias vezes, que modifiquei o comportamento dos adversários com aquilo que digo. Não acontece com todos, mas acontece muitas vezes. Por isso, não tenho dúvidas de que é um caminho a explorar. (...) Bill Walsh, um dos maiores treinadores de futebol americano, afirma que a cabeça de um treinador tem de se capaz de funcionar de modo eficiente e decidir mesmos nas situações mais stressantes que possamos imaginar e que nestes casos têm de demonstrar uma capacidade fora do normal para conseguirem separar culpas, responsabilidade e ataques: “ A mente de um treinador nunca pode reduzir o jogo de modo a culpar os jogadores pelo sucesso ou insucesso, tem de ser superior e essa tentação”. (...) percebe-se que a inteligência emocional ajuda um líder a alcançar processos mais sustentáveis da liderança da sua equipa. Logo ajuda a que a mesma crie processos mais duradouros. (...) A empatia, muito associada ao tema da inteligência emocional, dá ao líder a capacidade de ter mais flexibilidade de se adaptar a mais pessoas com menores zonas de desconforto pelo facto de se ter de colocar mais vezes no lugar de outras pessoas. Ter e conseguir um melhor controlo emocional permite-lhes saber quais os seus efeitos e saber tirar melhores proveitos das emoções em situações onde as mesmas se podem ou devam sobrepor às decisões que devam ser menos racionais e vice-versa.

Encerrando, com Mourinho, “Defendo a globalização do trabalho, a não separação das componentes físicas, técnicas, tácticas e psicológicas, pelo que o lado psicológico é fundamental.” O toque de “Midas” não deixa de ser notório nas equipas que se controlem e assim lideram. “A carreira de treinador não é fácil. Tem tanto de aliciante como de difícil. (...) Compreendemos muito melhor a realidade de ser treinador de futebol se compreendermos primeiro a realidade de ser treinador em qualquer modalidade, porque existirão tantas ou mais coisas em comum do que diferenciadores. Vince Lombardi, como referência da classe, fala assim da profissão de ser treinador e de querermos ser líderes: “Os líderes não nascem, fazem-se. E são feitos como as outras coisas quaisquer, ou seja, com trabalho no duro. E isso é o preço que temos de pagar para esse objectivo ou outro qualquer

objectivo.” E isso também é o que transforma este campo de análise de liderança fantástico. A necessidade de saber que num dia as operações estão controladas, mas que esse controlo, essa organização e inteligência colectiva depende da capacidade de trabalhar e observar todos os dias, estando atento a muito mais do que apenas a competência técnica, táctica e física dos seus atletas. Utilizando a frase comum que uma equipa é mais do que a soma de todas as partes, em termos processuais e cognitivos, as questões que ficam no ar, para quem trabalha com as equipas, devem ser as seguintes: Quais são os processos e as propriedades das equipas, e como é que estes devem ser diferentes dos processos e das propriedades dos elementos que compõem o todo) Como é que a cognição nas equipas é alterada pela existência de mais ou menos competência colectiva? (Eclles, & Tenebaum, 2004). As equipas desportivas dão-nos a sorte de encaixar os maiores e os melhores denominadores comuns do que é necessário para uma equipa resultar. De algum modo, deve existir uma razão muito forte para que passemos a trabalhar em equipa em vez de ser uma soma de esforços individuais, que por muito valiosos que sejam, deverão ficar sempre aquém daquilo que pode ser uma equipa. Mas, infelizmente, e os treinadores sabem-no bem, muitas vezes as individualidades, por muita competência ou talento que tenham, não chegam. As pesquisas e os vários trabalhos sobre estas temáticas sempre aliciante na área das equipas, demonstram e reforçam que os factores que afectam as propriedades e os processos colectivos para que a equipa seja superior à soma de todas as partes são as seguintes: coordenação colectiva, comunicação, organização. A coordenação nas equipas envolve a integração das tarefas, das pessoas, das regras, a satisfação e muitos mais factores. Um dos factores mais investigado é o número de atletas pro equipa. Elementos a mais podem estragar a coordenação, a coesão e a própria comunicação. Não é por caso que constatamos que os treinadores dão muita importância ao número de atletas que compõem os seus plantéis. Não somente por questões orçamentais, mas porque os treinadores sabem que isso trará no futuro problemas motivacionais, descontentamento e insatisfação de produtividade. E isso é um problema para a equipa e para os treinadores.” A comunicação é também essencial.

Na liderança das mesmas e nas relações interpessoais que se constroem entre todos os elementos, temos de ter bem presente que todo e qualquer comportamento é comunicação. Qualquer comportamento ou ausência de comportamento irá proporcionar um outro comportamento ou também ausência de resposta, estando constantemente a gerar sinais e mais sinais, que bem interpretados são ferramentas muito importantes. Para quem treina, lidera e também para os próprios atletas. O ideal é seguir o que afirma Mike Kryzewski:

“A comunicação deve ser pensada e praticada para que possa ser realizada como fosse uma só” até porque a comunicação nos grupos ocorre muitas vezes de modo pouco natural. Para qualquer treinador. Como expressou e bem o autor Johann Wolfgang Goethe, o comportamento de qualquer jogador e consegui-lo colectivamente é sempre um dos principais desafios dos treinadores, sejam eles quem forem: “Até nos comprometermos, há hesitação, possibilidade de voltar atrás. No que diz respeito a todos os actos de iniciativa (e criação), existe uma verdade elementar, e o facto de a ignorar leva à morte de uma grande quantidade de ideias e de planos esplendidos: no momento em que nos comprometemos, a providência também dá um passo em frente. Então, ocorrem factos que nos ajudam a alcançar o propósito, factos que sem aquele compromisso não teriam existido. Uma corrente de acontecimentos nascidos da nossa decisão gera a nosso favor toda a classe de incidentes e de encontros imprevisto, uma assistência material que nenhum homem jamais teria sonhado que ocorreria em seu auxílio. Comece já aquilo que acha ou sonha que pode fazer.

A liderança de um treinador começa naquilo para o qual os treinadores lideram: as suas equipas! (...) Não existem receitas de como é que os treinadores atingem os valores e indicadores nas suas equipas. Apenas a consciência que alguns comportamentos colectivos são fundamentais, sem os quais as competências individuais muitas das vezes nada valem. (...) A confiança e ser genuíno são geralmente duas das regras colectivas das equipas de elevados desempenhos. (...) As tribos e o modo como os treinadores conseguem “fechar” a sua equipa num alinhamento competitivo e com bastante compromisso é um dos segredos melhor guardados. A este nível não se pode vacilar. (...) Mourinho chegou a afirmar que “preferia jogar só com 10 homens que esperar por um jogador que está atrasado para o autocarro” ou “Os jogadores não são as estrelas, a equipa é que é.”. Mais, José Mourinho sobre o tipo de jogadores que gostava de contar na equipa afirmou:

Tudo o que precisamos é de um grupo forte de jogadores e não de uma estrela de Hollywood. Mas que diabo são os galácticos? A imagem deles vem da sua vida social e a fama como jogadores acaba por ser um acréscimo. Desconfio desse tipo de galácticos. A minha dúvida não diz respeito às suas qualidades como futebolistas, mas ao facto de o ambiente que os rodeia poder vir a influenciar as suas exibições. (Lança, 2012).

A liderança das equipas é um tema tão aliciante quanto complexo. Para lá da complexidade existente nos elementos que compõem uma equipa, há a própria complexidade colectiva que não é a soma das individualidades. Os contextos, os estados de espírito, os constrangimentos, tudo isto obriga a constantes alterações por parte de quem lidera e dos liderados, face ao risco de nada conseguirem controlar ou aproveitar, devido às incapacidades de poderem acompanhar as mudanças. As equipas como um sistema apresentam os três princípios que um qualquer sistema possui. Globalidade: Um sistema é um conjunto de elementos em interacção e a não uma contagem do número que compõe o sistema. As características da equipa não têm necessariamente de ter as mesmas características dos seus componentes, dado que uma equipa apresenta uma dinâmica específica e própria que tem de ser compreendida como tal. Homeostasia: Todos os sistemas tendem a preservar a todo o custo o seu estado inicial de equilíbrio, reagindo a mutações internas ou externas através de respostas que tentam novamente conseguir um equilíbrio. Talvez a característica mais fantástica e que a tudo se assemelha às equipas e às pessoas dos tempos atuais, a resistência à alteração ocorre mesmo quando a mudança possa ser necessária ou se sabe que vai ser vantajosa para a equipa. Circularidade: Qualquer e toda a modificação num dos elementos provoca uma mudança em todos os outros e a interacção com o sistema provoca uma retroacção que modifica o estado de forma não previsível a 100%.

E, a propósito,

Eu sou um treinador de equipa e costumo dizer em primeiro lugar, que não ensino os meus jogadores a jogar futebol, ensino-os a jogar em equipa. Depois, como segundo objectivo, pretendo sempre que o todo seja mais do que a soma das partes, portanto, eu sou, repito, um “treinador de equipa”. Mas não me esqueço que trabalho com indivíduos, seres humanos. E cada jogador é um homem diferente, cada um com a sua personalidade, a sua forma de ser e de estar, até com um corpo diferente e, por causa, disso, necessito também de olhá-los e trabalhá-los individualmente, para deles retirar o máximo de eficácia em prol do todo/equipa. (Lourenço, 2010).

Claro que, refere Mourinho,

Não é fácil passar da teoria à prática, sobretudo com jogadores de top, que não aceitam o que lhes é dito apenas pela autoridade de quem o diz. É preciso provar-lhes que estamos certos. Comigo, o trabalho táctico não é apenas um trabalho

onde de um lado está o emissor e do outro o receptor. Eu chamo-lhe “descoberta guiada”, ou seja, os jogadores vão descobrindo as coisas a partir de pistas que lhes vou dando. Para isso, construo situações de treino que os levem a determinado caminho. Eles começam a sentir isso, falamos, discutimos e chegamos a conclusões. (Lança, 2016).

E, “sobre a necessidade de um atleta e um treinador treinar estas competências. Muita. “Um grande pianista não corre à volta do piano ou faz flexões com as pontas dos dedos. Para ser grande, toca piano, toca a vida inteira. E ser grande jogador não é correr, fazer flexões ou exercício em geral. A melhor maneira de se vir a ser um grande jogador de futebol é a jogar futebol”.

A frase pertence a José Mourinho e transporta-nos para a necessidade de trabalharmos as competências, acções, passos, atitudes que são necessárias na competição. Teremos de estar preparados para tal. Logo, temos de jogar., treinar, executar, repetir.” (Lança, 2016). E, assim,

A equipa que eu desejo é aquela em que num determinado momento, perante uma determinada situação, todos os jogadores pensam da mesma maneira. É esse o meu contacto de equipa. Isso só é possível com tempo, com trabalho e com tranquilidade.” defende o mesmo treinador. (Lança R., 2016).

A propósito (Silva, J. 2010) sob o título “Mourinhês”, sustentou que

José Mourinho, que conquistou o título de melhor treinador do mundo, galardão atribuído este ano pela FIFA, merece ser objecto de um estudo profundo, e quiçá da criação de uma “linhagem” alternativa ao português, o mourinhês. Centremo-nos apenas nos seguintes aspectos: primazia da competência; excelência da comunicação; racionalismo em detrimento da emoção; marketing global e egocêntrico; o treinador como elo mais forte do modelo organizativo. O fenómeno de educação e cultura desportiva que teima em emergir (deveria constituir disciplina obrigatória no ensino português básico e secundário) acabará, mais década menos década, por demonstrar que as vitórias, os títulos, as conquistas sucessivas são o resultado do melhor e maior trabalho; do trabalho mais competente que traduz maior eficiência. Temos no futebol português diversos exemplos: conquistas de títulos internacionais ao nível de clubes; melhor treinador do mundo; diversos jogadores considerados como os melhores do mundo. Perante este cenário, indissociável da existência de talento puro, como reagimos em vez de explorarmos o produto e marcar com ele posições de excelência nacional e

internacional, dedicam-se meia dúzia de “larachas” e voltamos para o deleite com a chafurdice, mesquinhez, e inveja, arma dos medíocres reinantes. Mourinho, a quem dirigi diversas críticas, é no entanto, sinónimo de competência no país em que vigora precisamente a ditadura da incompetência, do favorecimento, dos “boys” do futebol. Quando um país desportivo, em AG Federativa, só tem para dar ao melhor treinador do mundo um voto de congratulação, ficamos com a percepção perfeita da distância que medeia a profundidade dos mares e a estratosfera. Em iguais circunstâncias, qual seria o comportamento nacionalista, do Brasil, Inglaterra, Alemanha ou França? Adiante. Portugal não é pequeno, mas sim, estupidamente masoquista.

Segundo aspecto está directamente relacionado com a comunicação. Espanha obrigou Mourinho a uma comunicação diferente da que o orientou em Portugal, Inglaterra ou Itália. A clivagem interna e a agressividade da imprensa madrilena determinam uma comunicação diferente de Mourinho. Tão diferente que, mais do que nunca, o próprio sentiu necessidade de se “apoiar” na imprensa portuguesa, de tal forma que, salvo erro, não encontro na memória comparação entre o número das que concedeu desde que está em Madrid e todas as concedidas em Inglaterra e Itália. Mas, o cerne da questão é outro: a industrialização do futebol não prescinde da perfeição na comunicação, não cabendo aqui o argumento dos intelectuais de “casebre”, segundo o qual o treinador não é contratado para falar. Assim, descuidar a preparação meticulosa de cada intervenção, pesando cada palavra em função do objectivo a alcançar, faz a diferença que permite, ou não, disputar sistematicamente a elite, muito mais quando a liberdade de comunicação é efectiva e não fictícia. Por outro lado, constatamos que a razão domina por completo a emoção. Esta, seguramente existente, apenas emerge em duas situações: quando estrategicamente é necessário empolgar as massas e no momento do êxito. Objectivando, há a perfeita noção que a emoção é a principal inimiga da razão, capaz de a torpedear e inverter o caminho do sucesso. Da comunicação e da razão, resulta em regra a exposição de um único elemento: o treinador, que em regra conhece a primeira pessoa do singular. É essa a figura aglutinadora de amores e ódios, mas essencialmente esse egocentrismo, exacerbado em determinadas ocasiões, que liberta disputas, desgaste e no fundo pequenas guerrilhas em torno daqueles que são atores principais, mas sempre secundários com Mourinho. Olhamos para os contornos da publicidade e para o retorno material e entendemos que as diversas variáveis, aparentemente antagónicas, convergem. É justo que quem assume o risco e dá o corpo a todas as balas tenha retorno. Sem hipocrisias. Por último, a actuação de Mourinho revela uma importantíssima

forma de analisar o modelo de organização de um clube, em particular nos parâmetros de relacionamento entre o treinador e a entidade patronal. Em regra, o treinador constitui o elo mais fraco. Mourinho, por mérito, rompe com os modelos vigentes, e acima de Mourinho apenas está a instituição, apesar de ser notória a sua tentação para quebrar esse princípio sagrado. Nesta perspectiva, esta disposição, ou melhor, predisposição, é significativa para a construção de uma liderança, mas essencialmente para a consolidação de uma classe cujo papel tem obrigatoriamente que dispor de um enquadramento equilibrado e não leonino como sucede na esmagadora maioria dos casos, de tal sorte que é imprescindível a formação especializada de um conjunto de agentes que lidam com o treinador entre a pirâmide e a base. O empirismo não terá assento em estruturas direccionadas para o sucesso. Se tudo isto é sinónimo de qualidade, negação da falta de competência, conquista sucessiva com insaciável desejo de ser sempre o primeiro, melhor e vencedor, analisando o ínfimo português, sem serviçais, faz todo sentido criar uma génese do Mourinhês...” Também, (Silva, J. 2009), se defendeu então que

O treinador, de futebol em particular, é um dos elementos mais importantes do espectáculo desportivo e simultaneamente o elo mais fraco. Vezes sem conta colocam-se a jeito e os tempos têm demonstrado que os treinadores são parcelas que não constituem um todo, na acepção da necessária e moderna liderança que o cargo determina. Liderar para laborar é determinante. O líder tem de abdicar para reinar, de acordo com a lei do sacrifício. As pessoas seguem líderes mais fortes do que elas, assim vingando a lei do respeito. A capacidade de liderar determina o nível de eficácia de cada indivíduo, encarando a Lei da Fasquia. Assim, a verdadeira medida da liderança é a Influência, nem mais, nem menos. A liderança, por seu turno desenvolve-se diariamente, não apenas um dia. Liderar implica dominar a lei da navegação, pois qualquer um pode controlar o leme, mas é preciso que um líder trace a rota. Grandes líderes adicionam mais-valias a servir os outros, sendo certo que a confiança é a Fundação da Liderança. Os líderes avaliam tudo em função da liderança e quem somos determina quem atraímos. Os líderes falam ao coração antes de pedirem uma mão, tendo como assente que o potencial de um líder é determinado por aqueles que lhe são mais chegados. Somente líderes seguros dão autoridade aos outros, mas as pessoas obedecem à Lei da Imagem: fazem o que vêem. Líder que se preze encontra um modo da sua equipa vencer, consabido que o impulso é o melhor amigo de um líder, e o líder compreende que actividade não é necessariamente obtenção de resultados.

Quando liderar é tão importante quanto o que se faz e para onde se vai, impera a Lei do Tempo, não esquecendo que para ter crescimento o líder lidera seguidores e para multiplicar lidera líderes, pois o destino irreversível demonstra que o valor duradouro de um líder é avaliado pela sua sucessão. Isto posto, homem que treinas...subjugas? És liderado? Lideras? O que queres? Para onde vais? Como e com quem vais? Quem és tu?

Para Silva, J. (2007)

O treinador de futebol assume um papel simultâneo e diametralmente oposto: o mais importante e o mais fraco da cadeia de agentes que compõem uma equipa. Para a emersão de um outro polo, opostos necessariamente, existe um elemento, factor essencial; a liderança. Esta é vista pelos gestores modernos, na actualidade, com maior eficiência quanto maior for a supremacia da liderança ou gestão emocional sobre a racional. Os factores emocionais catalisam aspectos que superam a pura racionalidade, e promovem factores associados ao rendimento desportivo e envolvência de massas que a dita razão não atinge. As reacções de cada um destes megas - gestores, assim se deve entender o papel do treinador de futebol, demonstram o cunho da liderança que emprestam ou desejam conceder na condução dos seus destinos. Mantorras, eterno suplente do S.L.B., visto como “activo de circunstância e último recurso”, abre as hostilidades. "Sou um jogador que faz tudo nos treinos, não sou um coxo, estou recuperado. Espero ter mais oportunidades. Isto tem de ser falado. Faço tudo igual aos outros, não sou coxo e aguento os 90 minutos. Vim de uma lesão de 3 anos e passaram a ideia que não aguento os 90 minutos. Não concordo. Estou aqui para ajudar a equipa.

Sem cuidar de pronúncia sobre a capacidade médica, e sem prejuízo da já consabida opinião do reconhecido Dr. Cugat, a intervenção do Angolano rompe com as opções do técnico. Com fragilidade óbvia, por não ter antecipado o previsível, responde: "Quem escolhe aqui e entende quem são os jogadores que estão em melhores condições é o treinador do Benfica. Quando se perde alguém diz alguma coisa. Para mim não tem qualquer importância." O que dizer? Ferguson dá-nos a resposta, sem nada dizer, através de Cristiano Ronaldo. Segundo o tablóide inglês, Cristiano depois da transferência do S.C.P. para Manchester, na habitual escolha do número da camisola, pretendia manter o anteriormente usado 28. Ferguson terá dito, "... não, o teu é o 7", ao que Cristiano terá retornado: "OK chefe. Não ia dizer-lhe, não, não, o meu é o 28. É a linha sagrada: David Beckham, George Best. Sinto-me honrado por fazer parte dessa lista. Isto não me parou." Ou seja, a autoridade existe, a

liderança impõe-se pela manifestação de terceiros e não por quem detém o poder, académico de a impor ou dizer que a possui. E veja-se que, emocionalmente, a imposição do número sete, auto-motivou, responsabilizou, exacerbou, mas exigiu de imediato uma elevadíssima prestação de Cristiano Ronaldo, que ficou desde logo com o odioso da questão: justificar o número que envergava. Mas a liderança, uma verdadeira arte, diria sagrada, pode ir mais longe, se usada de forma discreta e sublime. Benitez, sistematicamente “picado” por banalidades, confrontado com o duelo, mais um, com os rivais de Londres é arrasador referindo-se ao homólogo: “Éramos bons amigos até que começámos a ganhar.....Desde que começámos a ganhar, Mourinho mudou a maneira de pensar. Acontece o mesmo com os treinadores das melhores equipas que mantêm boas relações com os homólogos das equipas às quais costumam ganhar.” Outro domínio da liderança, o que se prende com a gestão interna e externa do sucesso ou insucesso desportivo. E esta, em concreto, invariavelmente há-de matar Caim.... Isto posto, sem prejuízo da relação explosiva com os média, e com os agentes de direitos desportivos, figura incontornável do actual futebol industrial, para que tudo o mais releve, impõe-se saber, com saber, liderar.” Em contraponto, e a propósito da liderança emocional, (Silva, J., 2009), sob o título “Queiroz e a Liderança Emocional”, referiu-se que,

A selecção nacional conquistou a passagem para a final do Mundial 2010 com justiça, depois de muito sofrimento, um mar de dúvidas e incertezas. O futebol, o do Clube de Portugal, parece não entusiasmar ou congregar o país, e aqui ressalta a primeira nota, relevante, uma vez que a Selecção Nacional e a instituição que representa não podem ser o palco, dissimulado, de guerrilhas associadas a pretensões na condução dos destinos do futebol nacional. Porém, a ida a África permite dispor de condições para uma cultura de maior exigência, de maior excelência, de maior responsabilidade. Não haverá razões para escusas de falta de recursos, de tempo ou de condições para lançar as sementes de uma reestruturação do futebol nacional e da necessária internacionalização do nosso futebol, assente no primado da qualidade, da competência, da formação, da inteligência competitiva, conduzida por “soft skills”. A liderança emocional do Seleccionador será determinante, e terá que crescer muito mais rapidamente do que cresceu a capacidade mental dos seleccionados nos últimos e decisivos jogos da Portuguesa. Habitado a lidar com o “killer instinct” dos britânicos, Queiroz tem uma oportunidade de excelência para, sem qualquer pressão de competição, conquistar a emoção que move montanhas, dinamizando “micro e macroestruturas”, que empenhadas em objectivos, serão o melhor dos anticorpos para as bactérias

reinantes. Não se conceberá o êxito sem trabalhar com a inteligência emocional, centrada na supremacia daquela, associada a uma liderança prima, na qual as emoções do líder são contagiosas, e o seu exercício de poder, levará a conquista de corações e mentes, criação de espectáculos atraentes, despertando a fantasia das pessoas, sempre e sempre planeando tudo até ao fim. Com clivagens exacerbadas, Queiroz, obrigado a convencer-nos sobre o sentido do “Rumo ao Futuro”, tem um desafio decisivo: manejar a liderança emocional.

Suscitam-se, pois, ao treinador e à sua liderança novos desafios. Podemos aceitar que, o gestor de uma equipa de profissional é alguém que trabalha numa parceria de investimento com gosto pelo negócio do capital de risco partilhando o mesmo objectivo - ambos são obcecados pelas possibilidades da juventude eterna. Embora ambos tenham de se certificar de que as suas casas estão sempre em ordem, a sua busca do êxito e da liderança de mercado não está limitada pelo colete-de-forças que acaba por assolar todas as empresas tecnologias - uma taxa de crescimento lenta, em parte causada pela dimensão. Mas também pela alteração no mercado. Temos igualmente outra grande vantagem que, no caso de um clube de futebol, significa usar jogadores jovens e, no caso de um capitalista de risco, na criação constante de parcerias com jovens fundadores, ansiosos por deixar a sua marca no mundo com uma ideia nova. Tanto o treinador como o investidor estão, em grande medida, isolados dos desafios trazidos pelos produtos antigos ou pela mão-de-obra envelhecida. Temos o grande luxo de poder ficar sempre do lado jovem da vida. O segundo ponto que se trona claro é o facto de os princípios da liderança serem intemporais, e de o jargão opaco encontrado em tantos manuais de gestão pouco mais ser do que um estratagema de marketing. O truque não está em decorar uma lista de características da liderança (coisa que qualquer criança inteligente de 14 anos é capaz de fazer), mas em ter a energia, o conhecimento e a competência necessários para as implementar de forma consistente. (...) São muitos os atributos que separam o grande líder de bom gestor. Ambos colocam o trabalho à frente da família e dos amigos, sobrevivem com poucas horas de sono, têm uma vida de voos longos. Se olharmos com mais atenção, vemos que o grande líder possui uma característica invulgar e essencial – pensa e age como um dono, ou como uma pessoa que detém uma parte substancial do negócio, mesmo que, em termos financeiros ou legais, não seja nenhum desses caos. O Grande líder abraça a audácia e o impensável, não se acanha de tomar decisões controversas e impopulares e terá uma fé inabalável nas suas convicções. Tem noção bem clara do seu objectivo final e é capaz de o comunicar com clareza aos outros. Embora o seu negócio possa ser complicado, é capaz de ir à essência das coisas. O grande líder não compila listas intermináveis de ordens, preferindo

que os seus seguidores se concentrem em dois ou três objectivos no máximo. Terá a paciência necessária para reunir algo superlativo, mas ao mesmo tempo refreia a sua impaciência. O grande líder está preparado para confiar no julgamento dos outros, não receia delegar autoridade, evita a microgestão e não se sente tentado a dominar cada conversa ou a insistir em ter sempre a última palavra num debate. O grande líder sabe que o grosso do sucesso vem das decisões corretas e não no desenvolvimento de demasiadas opções irrisórias. Compreende que existem outros na organização capazes de fazer as coisas que ele não sabe fazer ou que não faz tão bem. Retira mais satisfação da existência da organização do que dos seus feitos, não exige uma remuneração excessiva, trata o dinheiro da organização como se fosse seu e não sente especial necessidade de ser destacado e colocado sob os holofotes. Provavelmente observa mais e escuta mais do que fala, não transmite ansiedade quando as coisas correm menos bem, tem noção daquilo que não sabe e tem um bom sentido de humildade. Se fizer bem o seu trabalho, as pessoas irão vê-lo como duro, mas justo, e não caprichoso e explosivo. Nunca terá necessidade de ser universalmente adorado. No final do percurso, sabendo que o seu tempo chegou ao fim, transmite a autoridade com graciosidade e não estorvará a vida do sucessor. O grande líder tem outros dois traços que o distinguem, dos outros gerentes. O primeiro é a obsessão. Os obcecados, aqueles que não se imaginam fazer mais nada na vida, consideram sempre o seu trabalho mais compensador do que quem se viu numa profissão porque isso era esperado dele ou porque nunca sentiram, o apelo de algum tipo. Para os obcecados, é mais fácil manterem o entusiasmo pela vocação do que quem trepa pela hierarquia de uma organização e sobrevive ao darwinismo do local de trabalho. É muito mais natural para o obcecado alcançar a consistência – de esforço, determinação, entusiasmo, ambição – que serve de base à liderança. A segunda característica do líder destacada é a sua capacidade de lidar com pessoas. Estes líderes conseguem extrair níveis de desempenho e empenho extraordinários dos funcionários e colegas. Parte disso serve para dar um exemplo pessoal, mas o grosso vem da compreensão profunda do carácter dos funcionários e da empatia que sentem por eles quando atravessam situações difíceis. Conseguem fundir intimidade e ambição. (...) Os perfis dos líderes de êxito assentam invariavelmente naquilo que é visível- resultado de cuidados por parte de publicistas, aparições encenadas ou simplesmente da reticência dos indivíduos propriamente ditos. O êxito depende daquilo que acontece nos bastidores, onde se leva ao cabo trabalho duro – os dias de 17 ou 18 horas de trabalho, sete dias por semana.” E, “... compreender o que é possível, estabelecer expectativas realistas e comunicá-las claramente para se angariar uma equipa que nos ajude, sobretudo num cenário e que todos querem resultados imediatos, é das mais difíceis competências de

liderança. É fácil brilhar com entusiasmo, estabelecer objectivos inalcançáveis e deixar todos desanimados quando não se cumprem objectivos. (...) também compreendia que uma das chaves para uma organização duradoura é criar a partir do interior, ajudando jovens a crescerem e a serem bem-sucedidos, em vez de contratar apenas mercenários. Trata-se de um modo menos arriscado e mais previsível de criar uma organização duradoura. Este programa de envolvimento interno obriga a muita paciência e é muito demorado, mas é um processo que dá origem ao tipo de laços que só os anos de experiências partilhadas consegue dar – estabilidade, familiaridade. Confiança e uma lealdade vitalícia. (...) Muitos líderes permitem que o hábito, os afectos, as experiências felizes partilhadas os sentimentos lhes toldem o julgamento. É fácil cair numa rotina confortável e partir do princípio de que pessoas que ontem contribuíram vão continuar a contribuir amanhã. É mais fácil ser tolerante ou chegar a um compromisso do que enfrentar situações feias, dar más notícias ou exigir mudanças. Em parte, devido à sua natureza e em parte por ser muito difícil ocultar defeitos num campo de futebol (quando comparado com a forma como trabalhadores medíocres sobrevivem durante décadas em grandes empresas), Sir Alex nunca receou pôr a equipa à frente do indivíduo ou o futuro antes das conquistas passadas. (...) os líderes costumam a perder demasiado tempo preocupados com a concorrência. Isso é ainda mais verdade no futebol, onde os donos, especialmente, tendem a invejar o êxito do adversário. (...) Há uma derradeira característica partilhada por todos os grandes líderes (...) É um atributo que poucos líderes observam, em si próprios e que poucos manuais de gestão destacam. Com efeito, é normalmente mais fácil que um estranho repare nesse impulso (...) Os grandes líderes não competem com os outros, mas com a ideia de perfeição. Não importa quantos recordes de vendas quebraram, quantos adversários conseguiram extinguir ou quantos produtos arrebatadores introduziram no mercado – há sempre uma versão mais perfeita desse sucesso à espera. Para eles, a grandeza nunca chega. (Moritz, M 2016).

O sucesso excepcional exige circunstância excepcional, sustentava, com propósito, Wyane Snith, antigo treinador adjunto dos All Blacks, equipa de desporto mais bem-sucedida do mundo, cujos ensinamentos sobre liderança, merecem atenção. A primeira das lições que nos deixam, centra-se no carácter.

deixa que sejam os outros a elogiar as tuas virtudes. Varre os balneários. Nunca sejas demasiado grande para fazer as coisas pequenas que têm de ser feitas. (...) Os líderes de sucesso equilibram o orgulho com a humildade: orgulho absoluto no seu desempenho; humildade total perante a magnitude da tarefa. (...) O desafio é aperfeiçoar sempre, melhorar sempre, mesmo quando se é melhor. Especialmente

se já se é melhor. Um conjunto de talentos individuais sem disciplina pessoal acabará inevitavelmente por fracassar. O carácter triunfa sobre o talento. (...) O carácter colectivo é vital para o sucesso. Concentre-se em acertar na cultura; os resultados virão em seguida. (...) Crie as melhores normas de funcionamento possíveis, desenvolva o carácter dos seus jogadores, desenvolva a cultura da sua equipa e, como proclama o título do de Bill Walsh, o resultado acontece sozinho. (The score Takes Care of Itself) (...) O desafio de cada equipa é construir uma sensação de unidade, de dependência uns dos outros”, disse Vice Lombardi” (Kerr.J., 2016.)

(...) Os nossos valores decidem o nosso carácter. O nosso carácter decide o nosso valor. “E,

Qual é o meu papel neste planeta? O que é preciso fazer, sobre o qual eu tenha algum conhecimento, que provavelmente não acontecerá a não ser que eu o assuma como minha responsabilidade? (...) Uma cultura que faz e volta a fazer perguntas fundamentais afasta as convicções desnecessárias a fim de atingir a clareza da execução. A humildade permite-nos fazer uma pergunta simples: como conseguimos fazer isto melhor? A humildade não significa fraqueza, mas sim o seu oposto. Os líderes com manan compreendem o poder da humildade. Permite-lhes ligarem-se aos seus valores mais profundos e ao mundo à sua volta. (...) A humildade começa ao nível da comunicação interpessoal, permitindo um ambiente de aprendizagem interrogativo e altamente facilitado onde ninguém sabe todas as respostas. Cada individuo é convidado a contribuir com soluções para os desafios que lhe são colocados. Trata-se de um componente-chave na construção de uma vantagem competitiva sustentável através da coesão cultural. Leva à inovação, ao autoconhecimento a um melhor carácter.

Segue-se a adaptação. “Agarra a oportunidade. Quando estás no topo do teu jogo, muda o jogo. (...) Uma organização vencedora é um ambiente de desenvolvimento pessoal e profissional, no qual cada indivíduo assume a responsabilidade e partilha a propriedade. (...) O declínio organizacional é inevitável a não ser que os líderes se preparem para a mudança – mesmo quando se encontram no auge do sucesso.” É que, “Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas as que melhor se adaptam à mudança”, de acordo com Charles Darwin.

O embalo perde - mais depressa do que pensamos. Num momento estamos no topo do mundo, no seguinte caímos pelo outro lado da montanha. O papel do líder

é saber quando reinventar, e como o fazer. A função sigmóide implica que, quando estamos no topo da curva, é altura de mudar o jogo. A chave está em não perder embalo. Como os militares descobriram, a melhor maneira de atacar é um circuito de retorno contínuo e, como sabemos através do Kaizen, esse processo será tanto melhor quanto mais envolver as pessoas. As equipas que irão sobreviver neste mundo VICA são aqueles que age com rapidez decisão para agarrar a vantagem competitiva; ajustando e reajustando ao longo do caminho. Ou nos adaptamos, ou perdemos; e a vantagem competitiva sustentável obtém-se pelo desenvolvimento de uma constante cultura de auto ajuste. A adaptação não é uma reacção, mas sim uma acção contínua, por isso, planifique a resposta. Impõe-se o propósito. “Joga com propósito. Pergunta “Porquê?”.” Pessoas melhores fazem líderes melhores (...) Os líderes ligam o significado pessoal a um propósito mais elevado para criar convicções e um sentido de direcção. (...) Os líderes, organizações e equipas inspiradas encontram o seu propósito mais profundo – o seu “porquê?” – e atraem seguidores através de valores, visões e convicções partilhadas. (...) O nosso impulso humano fundamental vem de dentro – de motivações intrínsecas, mas do que extrínsecas. Os líderes que mobilizam o poder do propósito têm a capacidade de galvanizar um grupo, alinhando os seus comportamentos com os pilares estratégicos da empresa. Usando técnicas narrativas vividas, incluindo temas, símbolos, imagens, rituais, mantras e metáforas, e dando-lhes vida com imaginação e talento, os líderes criam um sentimento de inclusão, ligação e unidade – uma mentalidade verdadeiramente colectiva e de colaboração. Começa com a pergunta “Porquê? Porque fazemos nós isto? Porque me sacrifico eu por este projecto? Qual é o objectivo final?” As respostas a estas perguntas têm a capacidade de transformar as fortunas de um grupo ou de uma empresa – activando os indivíduos, fornecendo uma volta cultural, orientando comportamentos e criando um sentido geral de propósito e de ligação pessoal. É o princípio do ser da equipa.

A responsabilidade é fundamental na liderança.

Sê um líder, não um seguidor passa a bola. Líderes fazem líderes. (...) Os líderes criam líderes ao passar a responsabilidade, criar posse, responsabilização e confiança. (...) Responsabilidade partilhada quer dizer posse partilhada. Um sentido de inclusão faz com que os indivíduos estejam mais dispostos a entregar-se a uma causa comum. (...) A linguagem é fulcral para a vitória, a linguagem

estabelece o quadro mental e físico para a vitória. (...) Uma equipa de “seguidores” está imediatamente de pé atrás. Uma equipa de líderes chega-se à frente e encontra uma maneira de vencer. (...) Ao fazer o pessoal compreender as suas intenções, os líderes possibilitam às suas equipas responder apropriadamente a um contexto de mudança, sem perder de vista o imperativo tático. (...) Os líderes esclarecidos entregam deliberadamente a responsabilidade a fim de criar jogadores de equipa engajados, capazes de adaptar a sua abordagem consoante as condições. “Comando e controlo” é algo desajeitado e cada vez menos competitivo num mundo VICA. Ao criar uma estrutura de gestão de centralizada, os líderes possibilitam a posse, a autonomia e a iniciativa. Ao armar as pessoas com intenções, visualizam o resultado e confiam no seu pessoal para cumprir. O resultado é uma equipa de indivíduos preparada e capaz de se chegar à frente quando é preciso – líderes no terreno.

Por isso, é fundamental a aprendizagem.

Cria um ambiente de aprendizagem. Líderes são professores. (...) A Excelência é um processo de evolução, de aprendizagem cumulativa, de aperfeiçoamento incremental. Os empresários também devem treinar. Devem ir para casa à noite a analisar o desempenho do dia. Não o fazem e precisam de fazer. Ser bom em algo, exige muito treino. (...) Alfred Chandler, historiador empresarial e vencedor do Prémio Pulitzer, escreveu em tempos que “a estrutura sucede à estratégia”. Isto é, as novas formas de organização são o resultado dos imperativos estratégicos. Daqui sucede que podemos ter toda a vontade do mundo que, sem a estrutura certa no lugar, a nossa estratégia não obterá sucesso. Mais ainda, a estrutura errada resultará, de facto, na estratégia errada.

Por isso,

A liderança esclarecida promove um sistema estruturado de desenvolvimento da equipa, combinado com um mapa feito à medida para o desenvolvimento do indivíduo. (...) Um mapa de auto-aperfeiçoamento diário é uma ferramenta poderosa para desenvolver equipas e organizações; este “documento vivo” fornece novos objectivos e desenvolve as novas competências para as pessoas irem mais longe, tornarem-se mais capazes e darem mais à equipa. (...) Os seres humanos são motivados pelo propósito, pela autonomia e por um impulso em direcção ao domínio. Os líderes talentosos criam um ambiente no qual as pessoas podem desenvolver as suas competências, os seus conhecimentos e o seu carácter. Isto

leva a um ambiente de aprendizagem e a uma cultura de curiosidade, inovação e aperfeiçoamento contínuo. Ao encontrar as cem coisas que podem ser feitas apenas um por cento melhor, os líderes criam uma vantagem incremental e cumulativas, e as suas organizações vêem uma melhoria clara no desempenho e nos resultados. Ao criar um ambiente coerente de aprendizagem, vale a pena eliminar elementos desnecessários – tirar a mobília - e introduzir influências informadas e inspiradores.

O egoísmo é necessariamente excluído.

Nada de egoístas. Segue o líder. Voa em formação. Segue o consenso. Segue o líder. Este é o “ser da equipa” e a essência de uma organização de sucesso. (...) O ser da equipa vem de dentro. As fásquias elevadas têm de voar de dentro. A liderança resulta melhor quando é a equipa a liderar. (...) Ninguém é maior do que a equipa e o brilho individual não leva automaticamente a resultados extraordinários. Uma atitude egoísta infectará uma cultura colectiva. (...) Whanau é a tua família, os teus companheiros, a tua equipa a tua organização. Para a Whanau seguir em frente, toda a gente que a compõe deve ir na mesma direcção. Esta é a essência da equipa – trabalhar no duro uns pelos outros, em harmonia, sem discordâncias, submetendo o ego individual a uma causa maior. Assim as pessoas trabalham umas para as outras, e não para a glória individual. O sucesso pode ser seguido até às ligações entre os membros da equipa e o seu carácter colectivo, algo que é verdade em todas as organizações de sucesso. Os grandes líderes protegem implacavelmente os seus, encorajando a ligação, a colaboração e a propriedade colectiva. Alimentando um ambiente seguro de confiança, respeito e família.

Refere Kerr., J. (2016), “A minha linguagem é o meu despertar, a minha linguagem é a janela da minha alma. Abraça as expectativas. Atira-te às estrelas”, para abordarmos assim uma nova lição, assente nas expectativas.

Os líderes de sucesso têm padrões internos elevados. Colocam as expectativas muito elevadas e procuram excedê-las. (...) A linguagem que usamos integra-se nas nossas acções e torna-se nelas, por isso é essencial respeitá-la, moldá-la, aplicá-la estrategicamente. (...) Ao abraçar o medo do fracasso, podemos elevar o desempenho, usando uma saudável aversão à perda para nos motivarmos. Do mesmo modo, se aspiramos a ser de classe mundial, compensa elevar os nossos objectivos: criar para nós próprios uma narrativa de ambições extremas, ou até

irrealistas. Não interessa se quer se é verdade, ou razoável, ou possível; apenas interessa que o façamos. Deste modo, colocamos as nossas fâsquias internas e as da equipa no seu ponto mais elevado. Os líderes inspiradores usam objectivos ousados e até irrealistas para melhorar o jogo e o poder da narrativa para “trazer o mundo à sua existência”. Contam a si próprios e às suas equipas histórias grandes, vividas, épicas do que é possível – e em breve o mundo repete-lhes a eles essa história.

Não nos fiquemos por aqui. “A forma de rebento determina como a árvore crescerá. Treinar para ganhar. Treina sob pressão” e dessa forma inculcamos a lição da preparação.

A intensidade da preparação – “treinar para vencer” – condiciona o cérebro e o corpo para o desempenho sob pressão. Torna o desempenho de alto nível automático. Desenvolve a mentalidade de vitória. (...) Nos negócios, o treino é muitas vezes visto como uma opção menor e é limitado ao ocasional dia fora. No entanto, o treino mais eficaz é intenso, regular e repetitivo. Para obter resultados de categoria mundial, tem de ser central à cultura. (...) O treino em intensidade acelere o crescimento pessoal. (...). O domínio em tudo- um desporto, uma habilidade, um ofício, negócios – consegue-se com a prática. A prática é reforçada pela intensidade. A pesquisa tem demonstrado que tanto os nossos corpos como os nossos cérebros reagem positivamente a uma dieta de aprendizagem acelerada, intensa, que leva a melhorias dramáticas e vantagens competitivas. (...) “treinar para vencer” – trabalhar com cenários aleatórios e desafios inesperados para recalibrar a tolerância dos jogadores para com situações de elevada pressão. O objectivo é permitir maior clareza e precisão em circunstâncias de stress e ampliar a capacidade de trazer a atenção de regresso ao presente e à tarefa em mãos. Os líderes inteligentes utilizam a intensidade para se desafiarem a si próprios e às suas equipas, e para aumentarem a competência e a capacidade. Tal como os exercícios do corpo são fundamentais para o condicionamento físico, também o treino psicológico é essencial para desenvolver a dureza mental e a resistência.

Ora,

O primeiro estágio de aprendizagem é o silêncio, o segundo estágio é saber ouvir. Mantém a cabeça fria, controla a tua atenção. (...) As más decisões não são tomadas por falta de habilitação ou por um mau julgamento; são tomadas devido à incapacidade de aguentar a pressão no momento-chave. (...) Claramente em qualquer jogo jogado com o corpo, é a cabeça que conta. O treinador não joga,

mas “faz” jogar, e para analisar, coordenar, decidir, executar através dos seus jogadores, encontra-se, também ele a jogar, essencialmente com a cabeça. (...) No calor da batalha, a diferença entre as inibições do Quente e a liberdade do Frio equivale ao modo como controlamos a nossa atenção. Funciona do seguinte modo: direccionamos a nossa mente para onde os nossos pensamentos nos levam; os nossos pensamentos criam uma emoção; a emoção define o nosso comportamento; o nosso comportamento define o nosso desempenho. Por isso muito simplesmente, se conseguirmos controlar a nossa atenção, e por consequência os nossos pensamentos, podemos gerir as nossas emoções e aperfeiçoar o nosso desempenho.” Treinando? Sim, com treino sempre presente. (...) A pressão equivale a “expectativa, escrutínio e consequência”. É a cortina que desce, os estores que se fecham, a névoa que turva o olhar. Leva ao aperto ao pânico, à agressão excessiva, ao sufoco- e a tomar más decisões sob pressão. Os líderes sábios procuram compreender como é que o cérebro reage ao stress e praticar técnicas simples, quase meditativas, para manter a calma, a clareza e a concentração. Usam mapas, mantras e âncoras para navegar por situações de elevada pressão, tanto pessoais como profissionais, e para voltar, ao momento. Deste modo, eles e as suas equipas mantêm-se no melhor da sua forma e em cima da situação. Estas técnicas podem levar-nos de um espaço volátil, incerto e ambíguo para um lugar de clareza mental.” pensamentos nítidos. Conversa nítida. Tarefas nítidas.” São a diferença entre o Quente e o Frio, a escuridão e a luz, o fracasso e o sucesso.”, e assim se mostra encaixada a pressão para a liderança de topo. A autenticidade constitui, também, uma lição fundamental para a liderança.” Conhece-te a ti próprio. Mantém-te verdadeiro.

Assim, “Falamos sempre do “Verdadeiro eu” em vez do “falso eu” (Gilbert Enoka) e, Se somarmos o eu, o ambiente, a cultura, os rituais, a herança, e juntarmos tudo, damos por nós a tricotar uma malha bastante forte, que vai durar toda a nossa jornada. Podemos abanar um bocado (quando as coisas correm mal), mas nunca vamos quebrar nem partir.” (Gilbert Enoka). Impõe-se, a propósito,

Conhece-te a ti próprio. (...) Para saber como ganhar, diz o ditado, primeiro é preciso saber perder. Ao recusar a distração do clamor das multidões, as distrações do dia, podemos libertar-nos para seguir o nosso próprio caminho; para na palavra de Enoka: “sermos resistentes e nos aguentarmos de pé e

mantermos fé e mantermos força dentro de nós próprios. O desenvolvimento do eu autêntico é extremamente poderoso para o desempenho.

É que, “A maioria dos líderes que falham sofrem na verdade da falta de uma identidade forte, da fé em si próprios. Quando os líderes desrespeitam os outros, a origem disso está na verdade em si próprios” (Bill George, 2007). “Os melhores líderes mantêm-se fiéis aos seus valores mais profundos. Vivem a sua própria vida e os outros seguem-nos.” Para Owen Eastwood,

A chave de uma forte interacção entre pares reside num elevado nível de confiança. Refiro-me a confiança no sentido de vulnerabilidade segura. Os líderes precisam de criar um ambiente onde os indivíduos se possam conhecer enquanto pessoas e ter algumas luzes sobre a sua história e o seu estilo de trabalho pessoais. Isto precisa de ser apoiado pelo comportamento exemplar do líder no que diz respeito à admissão de erros e fraquezas e medos. É essencial para um conflito seguro e para uma confrontação segura, onde muitas vezes ocorrem as interacções mais importantes.

É que, “As equipas de elevado desempenho promovem uma cultura de honestidade, autenticidade e conflito seguro.” Para Michael C.Jensen, Werner Erhad e Steve Zaffron, Harvard Business School, no estudo citado por Kerr, J., “No nosso modelo, integridade corresponde a honrar a nossa palavra. Assim, a integridade é um fenómeno puramente positivo. Não tem nada a ver como o comportamento, nem o comportamento certo contra comportamento errado. Como a lei da gravidade, a lei da integridade existe por si só, e se se violar a lei da integridade, somos feridos tal como se tentássemos violar a lei da gravidade sem equipamento de segurança. Os benefícios pessoais e organizacionais de honrar a nossa palavra são enormes – tanto para os indivíduos como para as organizações- e geralmente pouco apreciados.” E, “se a integridade é uma ferramenta central da liderança e toda a gente numa equipa fizer exactamente o que diz que vai fazer, os resultados serão clareza, certeza, produtividade e embalo. (...) Honestidade = Integridade= Autenticidade= Resiliência = Desempenho.” (Kerr,J. 2016). Por isso, prosseguindo,

Conhece-te a ti próprio. Ao reconhecer os nossos valores mais profundos, podemos compreender o tipo de líderes que somos e o tipo de vida que desejamos levar. A autenticidade – a marca de um verdadeiro líder – começa pela honestidade e pela integridade. A honestidade dá-nos acesso à nossa visão mais verdadeira de nós próprios e, quando existem reveses, permite-nos um alicerce resistente. A integridade permite fazer as coisas. Se os nossos valores,

pensamentos, palavras e acções estiverem alinhados, então a nossa palavra é o nosso mundo. Com a precisão da acção. Ao conhecermo-nos a nós próprios vivemos a nossa visão. Ao sermos a nossa palavra, fazemos com que ela aconteça.

Igualmente, numa outra vertente, “Os campeões vão mais longe. Encontra algo pelo qual estejas disposto a morrer e dedica-lhe a tua vida. O lema “os campeões vão mais longe”, refere-se ao esforço e ao sacrifício adicional e discricionário que é necessário para realizar algo extraordinário. O que quer que façamos na vida, estamos a dar as nossas vidas, por isso é melhor termos a certeza de que vale a pena. Matar tempo é um suicídio lento. Pisar ovos é afundar-nos. Por isso, a que estamos preparados para dar as nossas vidas? Como líderes, que tipo de vida vamos levar? Começa por irmos mais longe; mais um conjunto de exercícios no ginásio, mais um bocado de trabalho árduo, mais um sprint, mais um esforço. Pense em Buckminster Fuller: “Qual é o meu papel neste planeta? O que é preciso fazer, sobre o qual eu tenho algum conhecimento, que provavelmente não acontecerá a não ser que eu assuma como minha responsabilidade? Qual é o extra que nos vai tornar extraordinários?”. Treinador, “Não morras como um polvo, morre como um tubarão-martelo.” Voltemos, e insistamos na linguagem.

deixa os teus ouvidos escutar. Inventa a tua própria linguagem. Entoa o teu mundo. (...) O desafio é aperfeiçoar sempre, melhorar sempre mesmo quando se é melhor. Especialmente se já se é o melhor. (...) Assente em valores fortes e ressonantes, usando uma linguagem comum que emprega mantras, lemas e metáforas, a narrativa ajuda os líderes a ligar o sentido pessoal de cada um à sua visão do futuro. (...) As culturas fortes necessitam de um sistema de significado compreendido por todos. Uma linguagem e um vocabulário que unam o grupo. Devem ter como fundação os valores do grupo; deste modo a história mantém-se credível e relevante. Os líderes astutos inventam um vocabulário único, uma espécie de síntese para comunicar novas normas e padrões culturais, usando palavras, frases, lemas e mantras específicas. Depois, utilizando a metáfora, o líder da vida visceral à história através do máximo de canais possíveis. Deste modo, a linguagem torna-se no oxigénio que sustenta e convicção. Deste modo, os líderes reescrevem o futuro.

O que é o alimento de um líder? É o conhecimento. É a comunicação. Por fim, o ritual. “Ritualiza para actualizar. Cria uma cultura. Os líderes inspiradores estabelecem rituais para ligar a sua equipa à sua história central, usando-os para reflectir, recordar, reforçar e reacender a sua identidade e propósitos colectivos.” Para Eastwood,

Criar confiança, desenvolver gente e liderar comportamentos de elevado desempenho são tarefas intermináveis. Os rituais são a chave para reforçar a cola emocional.” (...) “Os rituais contam a sua história, envolvem a sua gente, criam um legado. Os rituais tornam real o inatingível. O ritual age como um processo psicológico – uma transição de um estado para o outro. Leva-nos para um novo local de ser. Um novo ser da equipa. Os líderes podem usar os rituais como um desafio para os seus concorrentes, e a si próprios, para acrescentarem algo ao legado, para ultrapassar as expectativas, para corporizar um sistema de crenças. Ao criarem o seu equivalente do Haka, os líderes podem anexar um significado pessoal e uma sensação de pertença o propósito geral da organização. Os líderes sábios procuram modos de “ritualizar a sua empresa” e de encontrar processos vividos e viscerais que dêem vida ao seu ethos.

Por isso, também, convém ter presente que
És apenas um grão de poeira no momento do tempo situado entre duas eternidades, o passado e o futuro. Sê um bom antepassado. Planta árvores que nunca verás. (...) Os verdadeiros líderes são intendentos do futuro. Assumem a responsabilidade de adicionar ao legado. (...) O nosso tempo é limitado. Compreender a fragilidade da vida é o primeiro passo para compreendermos o nosso papel e a nossa responsabilidade como líderes. A nossa maior responsabilidade é honrar aqueles que vieram antes de nós e aqueles que virão depois: “deixar a camisola num sítio melhor”. Somos os administradores das nossas organizações, os guardiões da nossa própria linhagem. As nossas ações hoje ecoarão para lá dos nossos tempos. São o nosso legado. Cuida da terra. Cuida da gente. Vai em frente.” Por isso, planta árvores que nunca verás. Cresce e ramifica-te durante todos os dias do teu mundo. Para concluir, dir-se-á que, ao mesmo tempo que a espiral vai em frente, também regressa. Escreve o teu legado. Este é o teu tempo. (Kerr, J.2016)

3. A Inteligência emocional

Sem cuidar da terminologia, mais concretamente, da sua definição, impõe-se, no entanto, deixar desde já evidenciado que consideramos a inteligência emocional como um elemento de elevado destaque no trabalho de investigação que desenvolvemos. Facilmente, infra, depreenderemos as razões. Refere Goleman (2019), que,

Contudo, descobri que os líderes mais eficazes são semelhantes num aspecto essencial: todos eles têm um elevado grau do que ficou conhecido como inteligência emocional. Não quer dizer que o QI (quociente de inteligência) e as competências técnicas sejam irrelevantes. São de fato importantes, mas principalmente como “capacidades iniciais”, ou seja, são as exigências de entrada para posições executivas. Mas a minha pesquisa, com outros estudos recentes, mostra claramente que a inteligência emocional é a condição sine qua non da liderança. Sem ela, poderá ter-se melhor formação do mundo, uma mente analítica e incisiva e uma bagagem infinita de ideais inteligentes, mas ainda assim não será um grande líder. (...) O que distingue os grandes líderes dos que são apenas bons? Não é o QI ou as competências técnicas, prossegue Daniel Goleman. É a inteligência emocional: um grupo de cinco aptidões que permite aos líderes maximizarem o seu próprio desempenho e dos seus colaboradores. Sempre que os quadros superiores tiveram uma massa crítica de capacidades de IE (inteligência emocional) as suas divisões superaram os objectivos de ganhos anuais 20 por cento. As capacidades de IE são: Autoconhecimento – conhecer os nossos pontos fortes e fracos, instintos, valores e o seu impacto nos outros; Autocontrolo – controlar ou redireccionar os estados de espírito e impulsos disruptivos; Motivação – saborear as realizações pelo prazer que proporcionam; Empatia – compreender a estrutura emocional dos outros; Competência social- construir afinidades com os outros para os encaminhar nas direcções desejadas; cada um de nós nasce com certos níveis de capacidade de IE. Mas podemos reforçar estas aptidões através da persistência, da prática e com base no feedback de colegas e formadores. “O autoconhecimento é a primeira componente da inteligência emocional – o que faz sentido quando se considera que há milhares de anos o oráculo de Delfos dava o conselho “conhece-te a ti mesmo”. Autoconhecimento significa ter uma profunda compreensão das nossas próprias emoções, pontos fortes e pontos fracos, necessidades e instintos. Quem tem um profundo autoconhecimento não é excessivamente crítico nem tem um optimismo irrealista. Pelo contrário, é honesto consigo e com os outros. (...) Como podemos reconhecer o autoconhecimento? Primeiro e acima de tudo, ele revela-se como franqueza e uma aptidão para nos avaliarmos realisticamente. As pessoas com elevado grau de autoconhecimento são capazes de falara abertamente e com

exactidão – embora não necessariamente de forma efusiva ou confessional – acerca das suas emoções do impacto que elas têm no seu trabalho.

E,

Há muito tempo que se discute se os líderes nascem como tal ou se se constroem. O mesmo sucede com o debate sobre inteligência emocional. Por exemplo, nascerão as pessoas com determinados níveis de empatia ou adquirem empatia em consequência das suas experiências de vida? A resposta é...ambas. Os estudos científicos sugerem fortemente que há uma componente genética na inteligência emocional. Pesquisas nos domínios da psicologia e do desenvolvimento, indicam que a educação também desempenha o seu papel. Qual será a quota-parte de cada uma, talvez nunca se venha a saber, mas a pesquisa e a prática, cabalmente demonstram que a inteligência emocional pode ser aprendida. Uma coisa é certa: a inteligência emocional aumenta com a idade. Há uma palavra antiga para definir o fenómeno: maturidade. (...) É importante salientar que desenvolver a inteligência emocional de alguém não pode conseguir-se – jamais se conseguira- sem um desejo sincero e um esforço concertado.

A segunda componente é o autocontrolo. E,

Os impulsos biológicos guiam as nossas emoções. Não podemos passar sem elas, mas podemos fazer muito para os gerir. O autocontrolo, que é o equivalente a mantermos uma conversa interior, é a componente da inteligência emocional que nos liberta de ficarmos prisioneiros dos nossos sentimentos. As pessoas envolvidas neste tipo de conversa sofrem de estados de espíritos negativos como todas as outras, mas encontram maneira de os controlar e até de os canalizar de formas úteis. (...) Porque é que o autocontrolo é tão importante para os líderes? Antes de mais, as pessoas que controlam os seus sentimentos e impulsos – ou seja as pessoas que são razoáveis – são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça. Num tal ambiente, a política e os conflitos internos são profundamente reduzidos e a produtividade é elevada”. Como poderá este elemento ser “desprezado pelo treinador? “E o autocontrolo tem um efeito de repercussão, e ninguém quer ser conhecido como impetuosos quando chefe é conhecido pela sua abordagem calma. Quanto menos maus humores houver no topo, menos haverá em toda a organização. Em segundo lugar, o autocontrolo é importante por razões competitivas. Todos sabem que hoje em dia a ambiguidade e a mudança predominam nos negócios.

Não esqueçamos que o desporto, o futebol em particular, é uma indústria, predominantemente capitalista no sentido material da palavra, excluindo, por não ser o campo próprio, qualquer conotação política.

As companhias unem-se e separam-se com regularidade. A tecnologia transforma o trabalho a um ritmo avassalador. Quem consegue dominar as suas emoções, é capaz de lidar com as mudanças. (...) Quero salientar ainda mais a importância do autocontrolo para a liderança e defender que ele aumenta a integridade, que não é só uma virtude pessoal, mas também o ponto forte de uma organização. Muitas coisas más que acontecem nas empresas são resultado de comportamentos impulsivos. As pessoas raramente planeiam ter lucros exagerados, almofada e contas de gastos, desviar dinheiro ou abusar do poder por razões egoístas. Pelo contrário, uma oportunidade apresenta-se e as pessoas com pouco controlo sobre os seus impulsos limitam-se a dizer sim. (...) Portanto, os sinais de autocontrolo emocional são fáceis de identificar: uma propensão para a reflexão e a ponderação; à-vontade com a ambiguidade e a mudança; e integridade – a capacidade de dizer não a desejos impulsivos. (Goleman, 2019)

Por outro lado,

Se há uma característica que virtualmente todos os líderes têm é a motivação. Estão determinados em alcançar a realização além das expectativas – das suas e das de todos os outros. Aqui a palavra-chave é a realização. Muitas pessoas estão motivadas por factores externos, como um bom vencimento ou o estatuto que se conquista quando se tem um título impressionante ou se faz parte de uma empresa de prestígio. Por contraste, os que são dotados de potencial de liderança são motivados por um profundamente enraizado desejo de alcançar a realização, simplesmente a bem da realização. Se procura líderes, como pode identificar pessoas que sejam motivadas pelo impulso de quererem realizar em vez de, por recompensas exógenas? O primeiro sinal é o entusiasmo pelo próprio trabalho- pessoas assim procuram desafios criativos, adoram aprender e têm grande orgulho no trabalho feito. Também exibem uma energia inesgotável a fazer melhor as coisas. As pessoas com tal energia parecem frequentemente impacientes com o status quo. São persistentes nas suas questões sobre como e porque as coisas são feitas de uma maneira em vez de outra; têm ânsia de explorar novas abordagens do seu trabalho. (...) Naturalmente, sucede que as pessoas que têm vontade de fazer melhor também querem, ter uma maneira de registar o progresso- o seu, o da

sua equipa e o da sua empresa. (...) Curiosamente, as pessoas com alta motivação mantêm-se optimistas mesmo quando o registo de desempenho lhes é contrário. Em tais casos, o autocontrolo combina-se com a motivação pela realização para superar a frustração e a depressão decorrentes de um revés ou de uma falha.

E,

Não é difícil compreender como e porque a motivação para realizar se traduz em liderança forte. Se estabelecer a sua própria barra de desempenho, irá fazer o mesmo para a organização quando estiver em posição de o fazer. De igual modo, uma vontade de ultrapassar objectivos e um interesse em manter registo de desempenho podem ser contagiosos. Os líderes com estas características podem com frequência construir uma equipa de gestores à sua volta com as mesmas características. E obviamente, optimismo e compromisso com a organização são fundamentais para a liderança- imagine gerir uma empresa sem eles. (Goleman, 2019)

Imagine um balneário sem optimismo e compromisso? E como imaginar um balneário se o seu líder os não tiver?

De todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecível. Já todos sentimos a empatia de um professor sensível ou de um amigo; já todos nos sentimos chocados pela sua falta num formador insensível ou num chefe. (...) A empatia é hoje especialmente importante como uma componente de liderança devido a pelo menos três razões: o aumento do uso de equipas; o ritmo rápido da globalização e a necessidade crescente de reter talento. Consideremos o desafio de liderar uma equipa. Como qualquer pessoa que já fez parte de uma pode testar que as equipas são caldeirões de emoções borbulhantes. São muitas vezes encarregadas de alcançar um consenso – o que já é bastante difícil com duas pessoas e muito mais árduo à medida que o número de envolvidos aumenta. Mesmo em grupos com apenas quatro ou cinco membros, formam-se alianças e o choque de agendas acontece. Um líder de equipa deve ser sensível e compreender os pontos de vista de todos em volta da mesa. (...) A globalização é outra razão para a importância crescente de empatia dos líderes nas empresas. O diálogo intercultural pode facilmente conduzir a erros e mal-entendidos. A empatia é um antídoto. As pessoas que a têm estão atentas a subtilidades na expressão corporal; podem entender a mensagem sob as palavras que

são ditas. Além disso, têm uma profunda compreensão de existência, bem como da importância, das diferenças étnicas e culturais.

Transpondo para um balneário, com uma multiplicidade de nacionalidades e culturas, o entendimento não se mostra difícil. Esta multiplicidade não esvazia, de todo, a pulsante diversidade de mentes, mentalidades e pensamentos.

Finalmente, a empatia desempenha um papel-chave na retenção de talento, especialmente na economia da informação actual. Os líderes sempre precisaram de empatia para desenvolver e manter os bons profissionais, mas hoje as apostas estão mais altas. Quando os bons profissionais se vão, levam consigo o conhecimento da empresa. É aí que entra a formação e mentoria. Tem sido repetidamente evidenciado que a formação e a mentoria compensam, não só na perspectiva de um melhor desempenho, como também no aumento da satisfação no trabalho e na diminuição da rotatividade de pessoal. Mas o que faz que a formação e a mentoria funcionem melhor é a natureza da relação. Formadores e tutores excepcionais entram na cabeça das pessoas que estão a ajudar. Sentem como da resposta efectiva, sabem quando devem insistir em melhor desempenho e quando devem esperar. Na forma como motivam os seus “protegidos”, demonstram a empatia em acção. Naquilo que provavelmente soa como refrão, repito que a empatia não é muito respeitada no mundo dos negócios. As pessoas interrogam-se sobre como podem os líderes tomar decisões difíceis quando estão a “sentir” por todas as pessoas que vão ser afectadas. Mas os líderes com empatia fazem mais do que se solidarizar com as pessoas à sua volta: usam o seu conhecimento para melhorar as suas empresas de formas subtis, mas importantes.

Importa estabelecer de forma clara que

As três primeiras componentes da inteligência emocional são capacidades de autogestão. As duas últimas, empatia e competência social, compreendem a capacidade de uma pessoa gerir as suas relações com os outros. Como componente da inteligência emocional, a competência social não é tão simples como pode parecer. Não se trata apenas de uma questão de afabilidade, embora as pessoas possuidoras de elevados níveis de competência social raramente sejam mal-intencionadas. Em vez disso, competência social é afabilidade com um propósito: fazer deslocar as pessoas na direcção que se deseja, quer seja um acordo relativamente a uma nova estratégia de marketing ou o entusiasmo por um novo produto. (...) A competência social é o culminar de outras dimensões da

inteligência emocional. As pessoas tendem a ser muito eficazes na gestão de relações quando compreendem, e controlam as suas próprias emoções e sentem empatia com os sentimentos dos outros. Até a motivação contribui para a competência social. (...) porque é o resultado de outras dimensões da inteligência emocional, a competência social é reconhecível no trabalho de muitas formas que neste momento já soam familiares. As pessoas socialmente dotadas, por exemplo, são competentes na gestão de equipas – é a sua empatia a funcionar. De igual modo, são também hábeis persuasores – uma manifestação da combinação de autoconhecimento, autocontrolo e empatia. (...) É a competência social considerada uma capacidade decisiva de liderança da maior parte das empresas? A resposta é sim, especialmente quando comparada com as outras componentes da inteligência emocional. As pessoas parecem saber intuitivamente que os líderes precisam de gerir eficazmente as relações; nenhum líder é uma ilha. Afinal, a tarefa do líder é conseguir que o trabalho seja feito através de outras pessoas, e a competência social torna isso possível. Um líder que não consegue expressar a sua empatia pode muito bem não ter nenhuma. E a motivação de um líder será inútil se ele não conseguir comunicar o seu entusiasmo à organização. A competência social permite que os líderes ponham a trabalhar a sua inteligência emocional. Seria ridículo afirmar que o bom e obsoleto QI bem como a competência técnica não são componentes importantes para uma liderança forte. Mas a receita não estaria completa sem a inteligência emocional. Outrora, pensava-se que “era agradável ter” as componentes da inteligência emocional nos líderes das empresas. Mas agora sabemos que, para bem do desempenho, estes são ingredientes que os líderes “precisam de ter”. É, portanto, uma sorte que a inteligência emocional possa aprender-se. O processo não é fácil. Exige tempo e, acima de tudo, empenho. Mas os benefícios que decorrem de ter uma inteligência emocional bem desenvolvida, tanto para o indivíduo como para a organização, valem bem o esforço. (Goleman, 2019)

Considerando que o desempenho é essencial e, diremos que a prioridade das prioridades para o treinador, façamos a comparação, relevante e justificada, com o que mais influencia o desempenho da linha de resultados da sua empresa. A resposta irá surpreendê-lo e faz perfeito sentido: é o ânimo do líder. (Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, 2019, Harvard Business Review). A inteligência emocional dos executivos – o seu autoconhecimento, empatia, afinidade com os outros – está claramente ligada aos seus

próprios desempenhos. Mas os novos estudos vieram revelar que o estilo emocional de um líder também influencia e conduz os ânimos e os comportamentos de todos os outros, através de um processo denominado contágio de humor. Algo semelhante a

Sorria e todo o mundo sorrirá consigo. (...) é talvez um velho lugar-comum, mas não está longe da verdade...o contágio do humor é um fenómeno neurológico concreto, mas nem todas as emoções se transmitem com a mesma facilidade. Um estudo de 1999 conduzido por Sigal Brasade na Yale School of Management, revelava que, entre grupos de trabalho, a alegria e afectuosidade se espalhava facilmente, enquanto a irritabilidade o conseguia menos e a depressão surgia em último lugar.

A este propósito, sustentava Silva, J. (2009),

A inteligência emocional é transmitida por meio de uma organização tal como a electricidade é conduzida por meio de fios. Patrões ou executivos deprimidos e implacáveis criam organizações tóxicas, repletas de gente negativa com desempenho insuficiente. Mas se for um líder alegre e inspirador, irá cultivar funcionários positivos, capazes de enfrentar com entusiasmo, e até ultrapassar, os desafios mais duros. Liderança emocional não significa apenas assumir diariamente uma máscara de determinação, mas também ter consciência do seu impacto nos outros e depois ajustar o seu estilo em conformidade. Trata-se de um processo difícil de autodescoberta, mas é essencial antes de poder encarar as suas responsabilidades de liderança.

É que

os bons humores galvanizam o bom desempenho, mas não faz sentido para um líder estar tão alegre como um gaio-azul de madrugada se as vendas estiverem em desastre ou a empresa estiver em queda. Os executivos mais eficientes apresentam humores e comportamentos que condizem com a situação actual, combinados com uma saudável dose de optimismo. Respeitam os sentimentos dos outros- mesmo que estejam deprimidos ou frustrados-, mas também simulam como será seguir em frente com esperança e humor. Este tipo de desempenho, que chamamos de ressonância, resume, a todos os títulos e propósitos, as quatro componentes da inteligência emocional em acção. Autoconhecimento, talvez a mais essencial das competências da inteligência emocional, e a capacidade de lermos as nossas próprias emoções. Permite que as pessoas conheçam as suas forças e limitações e se sintam confiantes acerca do seu valor. Líderes inspiradores usam o

autoconhecimento para medir rigorosamente os seus próprios humores e sabem intuitivamente em que medida estão a afectar os outros. Autocontrolo é a capacidade de controlar as nossas emoções e agir com honestidade e integridade de formas fiáveis e adaptáveis. Os líderes motivadores não deixam que os seus ocasionais momentos de mau humor se apropriem do dia; usam o autocontrolo para os deixar fora do escritório ou para explicar a sua origem às pessoas de uma maneira razoável, para que possam conhecer de onde vêm e quanto tempo podem durar. Consciência social inclui as capacidades decisivas de empatia e intuição organizacional. Os líderes socialmente conscientes fazem mais do que sentir as emoções dos outros, mostram que se preocupam. Mais, são especialistas em ler as tendências das políticas da empresa. Assim, os líderes motivadores compreendem frequentemente com perspicácia como as suas palavras e acções se fazem sentir nos outros e são suficientemente sensíveis para as modificar quando esse impacto é negativo. Gestão de relações, a última das competências da inteligência emocional, inclui as aptidões de comunicar clara e convincentemente, apaziguar conflitos e construir fortes relações pessoais. Os líderes motivadores usam estas capacidades para disseminar o seu entusiasmo e solucionar desentendimentos, frequentemente com humor e gentileza. O líder motivador é tão eficaz como raro. Muitas pessoas sofrem com líderes dissonantes cujos humores tóxicos e comportamentos perturbadores semeiam a destruição antes que um líder realista e estimulante reparte a situação.

Mas, os líderes têm de tomar decisões, e no caso concreto do treinador, entre a tomada de uma decisão e o respirar, quiçá seja difícil estabelecer uma barreira acentuada. “Para tomar decisões dependemos primordialmente de dois processos interligados. Os nossos cérebros avaliam o que se está a passar usando o reconhecimento de padrões, e nós reagimos a essa informação – ou ignoramo-la – devido aos rótulos emocionais que se encontram armazenados nas nossas memórias... Ambos os processos são normalmente fiáveis; são parte da nossa vantagem evolutiva. Os líderes tomam decisões principalmente através de processos inconscientes e que os neurocientistas chamam reconhecimento de padrões e rotulagem emocional. Estes processos geram usualmente decisões rápidas e eficazes, mas podem ser distorcidos por interesses pessoais, ligações emocionais e ou memórias enganosas. Os gestores precisam de encontrar formas sistemáticas de reconhecer as origens do desvio - o que os autores chamam de “condições de bandeira vermelha” – e depois conceber defesas que introduzam mais análise, maior debate ou administração mais forte. Se usar, a abordagem

descrita, as empresas evitarão muitas decisões incorrectas que são causadas pelo modo como funciona o nosso cérebro. Na prática,

Os líderes podem tomar decisões rápidas ao reconhecerem padrões nas circunstâncias que se lhes deparam, impulsionados por associações emocionais ligadas a esses padrões. Na maior parte das vezes, o processo funciona bem, mas pode traduzir-se em erros graves quando as avaliações sofrem influências ou desvios. Para se defender de tomar decisões distorcidas e reforçar o processo de decisão, consiga a ajuda de uma pessoa independente para identificar os decisores que mais provavelmente podem ser afectados por interesses pessoais. (Goleman, 2019)

A questão, legítima, que se coloca é a seguinte: Porque devem as equipas desenvolver a sua inteligência emocional?

Ninguém discutirá a importância de fazer que as equipas trabalhem com maior eficácia. Mas grande parte dos estudos sobre como o fazer tem-se focado em identificar processos de trabalho que distinguem as equipas de maior sucesso – isto é, especificando a necessidade de cooperação, participação, comprometimento quanto a objectivos, etc. A premissa parece ser que, uma vez identificados, estes processos podem simplesmente ser replicados por outras equipas como feito semelhante. Não é verdade. (...) a verdadeira fonte de sucesso de uma grande equipa reside nas condições essenciais que permitem o surgimento de processos de trabalho eficazes- e isto faz que os seus membros se envolvam neles empenhadamente. O nosso estudo diz-nos que há três condições essenciais para a eficácia de um grupo: confiança entre os seus membros, sentido de identidade do grupo e sentido de eficácia de grupo. Quando estas condições estão ausentes, cumprir os movimentos de cooperação e participação ainda é possível, mas a equipa não será tão eficaz como podai ser, porque os seus membros optarão pela retracção em vez do envolvimento total. Para ser a mais eficaz, a equipa precisa de criar norma de inteligência emocional – as atitudes e comportamentos que acabam por se tornar hábitos – que apoiam comportamentos para a construção da confiança, identidade do grupo e eficácia do grupo. O resultado é o total envolvimento nas tarefas. (Vanessa Urch Druskae & Stevem B.WolFF, HRB,2019) E, dúvidas não restam quanto ao treino e desenvolvimento da mesma.

Temos vindo a falar da necessidade de as equipas aprenderem a canalizar eficazmente a emoção nos três planos da interacção humana importantes para elas: da equipa para o

membro individual, da equipa para si mesma e da equipa para entidades exteriores. No seu conjunto, as normas que temos vindo a explorar ajudam os grupos a trabalharem de forma produtiva e inteligente com as emoções. Frequentemente, os grupos com membros emocionalmente inteligentes praticam normas como estas, mas é improvável que qualquer grupo possa surgir inconscientemente com todas as normas que salientamos. Por outras palavras, este é um modelo para a inteligência emocional de grupo, de que qualquer equipa de trabalho pode beneficiar aplicando-o deliberadamente.” Dediquemos, sequente, um espaço devido, para abordar a “decomposição” da inteligência emocional, e assim os respectivos elementos da mesma. Citando, Cury, A. (2013), começa sua abordagem referenciando que,

Tito, o general romano encarregue de construir o Coliseu, orgulhava-se de o exército romano ser o único que se preparava para a guerra em tempo de paz, treinado os seus soldados durante todo o ano. Era o mais eficiente. (...) O treino que antigamente era exigido aos exércitos e a algumas escassas áreas da sociedade, hoje em dia aplica-se a todos os sectores. Estamos na era da formação... Entretanto, quando tudo parecia perfeito na era da formação, eis que, ao observarmos as mazelas psíquicas e sociais das sociedades modernas, constatamos que cometemos um gravíssimo erro histórico. Esquecemo-nos de realizar a formação mais importante, ou seja, treinar a decifração e a aplicação dos códigos da inteligência. Sem estes não podemos desenvolver o nosso imaginário, a nossa capacidade de superação das intempéries e das nossas potencialidades intelectuais. Deveríamos decifrar estes códigos com a mesma energia com que o garimpeiro penetra nas rochas à procura de ouro, com o mesmo afínco com que o cirurgião levanta a pele para desnudar tecidos ocultos, com a mesma garra com que o sequioso procura água para saciar a sua sede nos desertos tépidos. (...) À excepção dos mecanismos que nos fazem subutilizar a memória, o que está subutilizado em todo e qualquer humano são os códigos da inteligência. Ricos e miseráveis, psiquiatras e pacientes, líderes empresariais e empregados, apesar das excelentes qualidades que possam ter, possuem um potencial psíquico global contraído por não conseguir, decifrar na sua plenitude os códigos da inteligência.

O treinador, não escapa. Não pode desperdiçar uma ferramenta acrescida, decisiva e diria invisivelmente determinante. É que,

...a definição de inteligência é abrangente e, (...) multifocal, multidinâmica e multifactorial. (Feurstisn, R.1980). O conceito global de inteligência entra em três grandes estágios ou três grandes áreas. As duas primeiras são inconscientes e a

última é consciente. (...) os códigos de uma emoção e de um intelecto brilhante, extraordinários, intuitivos e criativos não se encontram na carga genética, embora seja um dos factores a ser considerado, nem na genialidade, nem nos poderes particulares de uma casta de privilegiados, mas sim no treino intelectual.

E é precisamente ciente de tal possibilidade que os códigos de inteligência, decifrar e treinar em benefício do treinador, são chamados à colação. Prossegue Cury, A. (2013),

O desafio de cada ser humano é abrir o máximo de janelas num determinado momento, para assim poder dar respostas lúcidas e coerentes. Entretanto, quando entramos numa janela Killer, as experiências doentias nela existentes geram um volume de ansiedade que bloqueia o acesso às demais janelas. Deste modo, reagimos sem pensar, instintivamente, como os animais. Esclareça-se que as janelas Killer são pequeníssimas áreas do córtex cerebral, nas quais estão arquivados os nossos traumas, fantasias, fantasmas, crises, fobias, ciúmes, sentimentos de inveja, baixa auto-estima, timidez, complexo de inferioridade, necessidade neurótica de poder, de controlar os outros e ser perfeito.”

Quem as não tem?

Por outro lado, temos as janelas lights, que contêm as experiências de segurança, as imagens altruístas, a solidariedade, a tolerância, a generosidade, a paciência, a autoconfiança, a auto-estima, o prazer, a capacidade de se colocar no lugar dos outros, a sensibilidade e a necessidade de inclusão. As janelas killers, ou zonas de conflitos travam ou bloqueiam os códigos da inteligência, a lucidez, o raciocínio esquemático, a serenidade, a sabedoria e a racionalidade humana. As janelas lights, pelo contrário, promovem-nos.” Tenhamos em consideração quatro armadilhas da mente humana: o conformismo, o “coitadismo”, o medo de reconhecer os próprios erros e o medo de correr riscos.

Tenho dificuldade em não enquadrar campo de consumação no dia-a-dia do treinador e na sua tarefa titânica de liderar. Por seu turno, apreciemos os seguintes códigos de inteligência: o código do eu enquanto gestor do intelecto; o código da autocritica – pensar nas consequências dos comportamentos; código da psicoadaptação ou da resiliência – capacidade de sobreviver às intempéries da existência; código do altruísmo – capacidade de se colocar no lugar dos outros; código de debate de ideias; código do carisma; código da intuição criativa; código do eu enquanto gestor da emoção. Para Cury,A. (2013)

Chamamos códigos às funções da inteligência, porque não basta admirá-los nem entendê-los logicamente, é preciso decifrá-los intimamente, desvendar os seus

matizes, conhecer os seus segredos, ter disciplina e treinar para os assimilar. (...) Se forem bem trabalhados, os códigos da inteligência podem levar uma pessoa alienada a perseguir projectos de vida fantásticos, transformar um funcionário comum num executivo brilhante, um eleitor tímido num político extraordinário, um péssimo amante numa pessoa afectuosa, um estudante desinteressado num pensador notável.

E, seguramente um treinador com um degrau de excelência e um grupo mentalmente mediano num grupo mentalmente forte, muito forte.

De acordo com Howard Gardner, autor de *Inteligências Múltiplas*, “o conhecimento não é fragmentado, mas sim interligado através de um sistema de inteligências intercoordenadas e, em parte, independentes, localizadas em regiões diferentes do nosso cérebro, com pesos diferentes em cada indivíduo e em cada cultura.” (Gardner, 1995) Gardner chamou a atenção para a existência da inteligência linguística, lógica ou matemática, espacial, corpóreo-cinestésica, musical, interpessoal e intrapessoal. Lembre-se que a definição de “inteligência” para a Psicologia Multifocal envolve três grandes áreas de abrangência, duas inconscientes e um consciente. As inteligências múltiplas atingem especialmente a terceira área. Os códigos da inteligência são mais abrangentes, envolvem também as duas áreas que operam inconscientemente: o processo de construção de pensamentos e o sistema de variáveis que atuam nesse processo. Decifrá-los e assimilá-los produz o desenvolvimento das inteligências múltiplas de Gardner, a inteligência emocional de Goleman, a busca da superação de Adler, as competências propostas por Piaget, Vigotsky e outros pensadores.

A propósito do código do eu enquanto gestor do intelecto, dir-se-á que, Em todas as actividades humanas, a gestão é fulcral, pois sem uma gestão adequada uma empresa pode ir à falência, uma família entra em decadência, uma pessoa entra em crise. Se no mundo exterior isto é válido, muito mais o deveria ser na mente humana. (...) O código do eu enquanto gestor do intelecto é o código que nos ensina a filtrar estímulos stressantes, a fazer a higiene psíquica, a reciclar os pensamentos, a reeditar o filme do inconsciente e a construir janelas paralelas para superar os nossos conflitos. (...) Se o eu for saudável, se decifrou os códigos da inteligência, se aprendeu, portanto, a ser o actor principal, a ser autocrítico, a debater ideias e a trabalhar as suas adversidades, a sua personalidade estará bem construída, organizada, estruturada. SE o eu for conformista, “coitadista”,

pessimista e controlado pelo medo e pelo humor depressivo, a sua personalidade já estará comprometida. As armadilhas em que o eu se envolve determinam o sucesso ou o comprometimento da formação da personalidade e das suas capacidades. (...) Existem três grandes fontes de estímulos stressantes, a social, a psíquica e a orgânica, todas elas ligadas à carga genética e a alterações do metabolismo cerebral, em especial dos neurotransmissores: serotonina, adrenalina, noradrenalina e acetilcolina. (...) A fonte social de stress é gigantesca e envolve perdas, ofensas, decepções, rejeições, abuso sexual, constrangimentos, pressões, competição predatória, ameaças, morte de pessoas amadas, e doenças físicas. (...) Para filtrar estímulos stressantes é necessário desenvolver a capacidade psíquica de os digerir. Tal como possuímos um estômago físico que digere os alimentos e simultaneamente combate bactérias e outros microrganismos através do seu suco gástrico, temos de desenvolver uma espécie de “estômago psíquico”, o suco gástrico deste complexo estômago é a arte da dúvida e da crítica. Sem arte da dúvida e da crítica, não é possível desenvolver o código do eu enquanto gestor do intelecto. A mente humana será um veículo sem direcção, uma nave sem piloto. (...) Duvidar e criticar são ferramentas fundamentais para sermos atores ou actrizes principais do teatro psíquico. Sem a arte da dúvida como poderemos questionar o nosso roteiro, o nosso estilo de vida, e as nossas ideias disparatadas? Sem a arte da crítica, como conseguiremos confrontar a ditadura do pensamento acelerado? Como poderemos gerir a nossa agressividade e a necessidade neurótica de atingir o poder? Através da arte da dúvida e da crítica, todos os paradigmas irracionais, dogmas existências e pensamentos destruidores que compramos pelo preço da verdade passariam por um choque de gestão e seriam filtrados pelo eu. (...) A mesa redonda do eu não é uma técnica positivista, mas psicodinâmica, histórica, filosófica e existencial. Ela promove a formação de janelas lights, saudáveis, que contêm ousadia, autodeterminação, consciência crítica e segurança. Estas, por sua vez, abrem-se simultaneamente quando uma janela traumática ou killer se abre, dando orientações para a superação. Deste modo, o “eu” deixa de ser uma marioneta dos seus conflitos e exerce a sua gestão psíquica. (...) Quem não critica aquilo em que crê não lapidará as suas crenças, quem não lapida as suas crenças será servo das suas verdades. E se as suas verdades forem doentias, certamente será uma pessoa doente. (Cury, A. 2013)

E, este código pode, de facto, ser treinado, exercitado, e “Passear pelo menos dez minutos dentro de si mesmo ou alguns minutos várias vezes ao dia, de modo a fazer uma mesa-redonda diária com os medos, as ansiedades, as preocupações, as angústias e o seu estilo de vida doentio.” Depois, “Confrontar cada pensamento negativo através da arte da crítica e da dúvida no preciso momento em que surge. Deve pensar, reflectir, questionar e até impugnar e protestar contra cada ideia perturbadora ou estímulo stressante que lhe ocorre e que, consequentemente, asfixiará o seu prazer e a sua tranquilidade.” Também, “Aprender a conservar o sentido de espaço ou de propriedade psíquica. Ninguém pode invadir este espaço sem que você permita.”, Igualmente, “Perguntar-se constantemente: quem sou, onde estou, o que sou, o que quero, que papel desempenho enquanto ser humano e ser social.” Por último, “Cuidar da psique como sendo a mais importante empresa, a única que não pode falir.” (Cury, A. 2013) O código da autocrítica. E,

o código de quem se auto-avalia, de quem poderá os seus actos, avalia os seus comportamentos, se ajusta, se autocorrigi, reflecte sobre as suas reacções e faz conjecturas sobre si mesmo. É o código que nos faz sair da esfera do endeusamento para entrar na esfera da humanidade. É a postura madura de quem analisa o seu papel enquanto ser humano, ser social, ser profissional e educador. Portanto o código da autocritica vai muito além, de possuir uma consciência superficial das próprias falhas. Até um psicopata tem consciência, mas não muda. É o segredo de quem pensa nas consequências do seu comportamento, de quem é fiel à sua consciência e imprime energia com o objectivo de transforma o seu caminho. Quem decifra o código da autocrítica situa-se no tempo, no espaço existencialmente, e não apenas no espaço e no tempo. (...) Pensar antes de reagir é uma das ferramentas mais nobres de quem decifra os mais altos níveis do código da autocritica. Nos primeiros trinta segundos de tensão comentemos os maiores erros da nossa vida, dizemos palavras e temos gestos hostis e desagradáveis... Neste curto intervalo de tempo, somos controlados pelas zonas de conflitos que bloqueiam, milhares de outras janelas, impedindo acesso a informações que nos forneceria, serenidade, coerência intelectual e raciocínio crítico. Um intelectual pode dar uma conferência brilhante e responder a todas as perguntas efectuadas pela plateia com mestria, mas, quando um colega de trabalho faz uma pergunta que o contraria, pode perder a serenidade da resposta, ou seja, reagir sem elegância.

Como veremos, treina-se, exercita-se e decifra-se e para tal, pode-se “Praticar a paragem introspectiva: pare e pense antes de reagir. Ser sempre fiel à sua consciência”; “Praticar a oração dos sábios: o silêncio. Não se submeter à ditadura da resposta nem ter a necessidade neurótica de reagir”; “Não viver em função do binómio estímulo, resposta ou da atitude bater-apanhar. Saber que este instinto é animalesco e destrutivo.”; “Não se escravo do que os outros pensam e falam sobre si.”; “Humanizar-se nas relações sociais. Não conquistar o temor, mas o amor e admiração das pessoas que lhe são próximas. Provocar estrategicamente o fenómeno RAM (registo automático da memória) com imagens surpreendentes.” (Cury, A. 2013) Para o mesmo autor, segue-se a abordagem ao código da inteligência, para quem,

A resiliência é a capacidade de um material suportar tensões, pressões, intempéries e adversidades. É a qualidade de se esticar, de ser elástico, de assumir formas e contornos para manter a própria integridade, de preservar a anatomia e manter a essência. No seio da psicologia, a resiliência é em regra atribuída a processos que explicam a superação de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (Yunes & Szymanski, 2001; Tavares, 2001). É um conceito relativamente novo no campo da psicologia e que tem sido debatido com vigor e frequência pela comunidade científica. Na psicologia multifocal, que possui uma base analítica e cognitiva e que, portanto, ultrapassa os limites da psicologia positiva, adoptei este termo devido à sua magnitude. Entre os códigos mais notáveis da inteligência encontra-se o da psicoadaptação, que reflecte a capacidade de suportar a dor, de transcender ou contornar obstáculos, de administrar conflitos e de se adaptar a mudanças psicossociais. O fenómeno da psicoadaptação gera o código da resiliência. (...) O grau de resiliência depende, portanto, do grau de adaptabilidade e da capacidade de superação de cada ser humano perante os acontecimentos adversos com que depara no seu traçado existencial, na sua jornada de vida. Uma pessoa que possui um baixo grau de resiliência suporta inadequadamente as adversidades e as crises, podendo vir a sofrer de depressão, pânico, ansiedade e de sintomas psicossomáticos. (...) Um choque de gestão do intelecto que seja capaz de destruir o pessimismo e irrigar de esperança os horizontes da vida é fundamental para alicerçar as capacidades psíquicas, de modo a conseguir-se suportar tensões emocionais, pressões sociais e adversidades profissionais.

A vida de um treinador não encaixa como uma luva neste conjunto de aspectos?

Para deciframos e vivermos o código da resiliência, temos de aprender que: 1.Ninguém é digno de subir ao pódio se não usar os fracassos para o alcançar; 2. Ninguém é digno de atingir a maturidade se não usar as suas incoerências para a produzir; 3. Ninguém é digno de ter saúde psíquica se não usar as suas crises, as suas angústias, as suas fobias e o seu humor depressivo para a destilar; 4.Nenhum ser humano, nenhuma empresa ou instituição serão dignos de sucesso se desprezarem as suas derrotas, vexames, percalços e acidentes de percurso; 5.Voltar as costas às adversidades é a pior maneira de as superar; 6.É necessário fazer a mesa- redonda do eu para reunir os nossos pedaços, manter a nossa integridade, discutir com o nosso desespero, questionar o nosso pessimismo e estabelecer estratégias de superação; 7. Uma pessoa determinada, que não desiste dos seus sonhos, que não abre mão de ser feliz, apesar do caos em que a sua vida se transformou, tem muito mais possibilidades de usar este caos como uma oportunidade criativa. Alguns aspectos da teimosia não são saudáveis, mas não há dúvida de que uma pessoa resiliente tem elevadas doses de teimosia.

E sugere, o mesmo autor, um conjunto de exercícios para decifrar o código da resiliência, a saber: 1. Ter consciência de que a vida é cíclica. Não há sucesso que dure sempre nem fracasso que seja eterno. Aplausos e anonimato alternam-se de múltiplas formas. 2.Treinar diariamente a enfrentar obstáculos, barreiras, dificuldades e crises com flexibilidade e maleabilidade. 3.Saber que as decepções e as adversidades nos podem construir ou destruir. Devem ser usadas para nos reconstruirmos. 4.Ter plena consciência de que ninguém é digno de usufruir de saúde psíquica se não utilizar as suas crises, angústias, fobias e humor depressivo para destilar. 5.Possuir sapiência diária de que nenhum ser humano, nenhuma empresa, ou instituição serão dignos de sucesso se desprezarem as suas derrotas, humilhações, percalços e acidentes de percurso. Devemos aprender a escrever nos dias mais dramáticos da nossa existência os capítulos mais importantes da nossa história.

O quarto identificado código da inteligência é o código do altruísmo. Define-o o autor citado, para quem,

O código do altruísmo é o segredo da afetividade social, da capacidade de nos doarmos, de cuidarmos e de protegermos quem nos cerca. É o código que expressa a grandeza da alma, a generosidade, a bondade, a compaixão, a

indulgência e o desprendimento. É o código que nos vacina contra todas as formas de discriminação e contra o estrelato, o individualismo e o egocentrismo. O altruísmo é o reflexo da nossa humanidade, pois quanto mais altruístas somos, mais humanos seremos. Quanto mais egoístas e individualistas somos, mais facilmente expressaremos a nossa natureza animalesca ou instintiva e nos tornaremos agentes de exclusão e agressividade. O código do altruísmo leva-nos a ser solidários com quem falha, a sentirmos o sofrimento do outro, a retirarmos o outro do isolamento, a incluí-lo, a encorajá-lo e a estimulá-lo. (...) O Código do altruísmo não se ensina oralmente, não se transmite através de textos, nem dos meios multimédia, mas apenas praticando e transmitindo exemplos de vida. Educamos mais fácil e eficazmente através da eloquência do silêncio do que pela eloquência das palavras. Os líderes e educadores que enfatizam as palavras falharão este propósito.

O mesmo autor

propõe como exercício do código do altruísmo: 1. Descobrir o prazer de doar, de tratar e proteger os outros. Compreender que a maturidade intelectual e a suade psíquica exigem a ruptura do individualismo e o prazer em ajudar os membros da sociedade. 2. Participar em actividades sociais e associações que se preocupam em preservar a vida e o meio ambiente. 3. Ensinar crianças e adolescentes a ser seres humanos sem fronteiras, a ser apaixonados pela Humanidade e a perceber que existe um mundo que aguarda ser descoberto dentro de cada ser humano, um tesouro que respira debaixo dos escombros das pessoas que sofrem. 4. Prevenir a hipersensibilidade; não viver a história dos outros, não viver a dor deles e não os superproteger. 5. Praticar a oração dos sábios: o silêncio. Não se submeter à ditadura da resposta nem ter uma necessidade neurótica de reagir. Não conquistar o temor das pessoas, mas o amor e admiração delas sem se autopromover.

Em seguida, elenca-se o quinto código da inteligência, que é o código de debate de ideias.

O Código do debate de ideias é o alicerce do processo de formação de pensadores, o segredo que fundamenta os intelectos livres, destemidos, intrépidos, seguros e participativos. É o código que habilita a trabalhar em equipa, a interagir, a trocar experiências e a romper o medo da insegurança. Quem decifra o código do debate de ideias destrói a timidez, recicla o complexo de inferioridade, supera o medo do que é novo, enfrenta com dignidade a crítica e tem ousadia para refazer

os seus caminhos. É o código que imprime determinação e capacidade para lutar por aquilo que queremos e amamos. É o segredo intelectual e emocional que nunca nos permitirá consignar a nossa liberdade de ser nem hipotecar a nossa liberdade de agir. Decifrar o código do debate é fundamental para o sucesso de profissionais de uma empresa ou de um profissional liberal. Se não o deciframos, produziremos servos e não líderes e reduziremos o potencial intelectual. (...) Os líderes são eternos aprendizes. (...) Quem não aprende a decifrar o código do debate de ideias tem uma necessidade compulsiva de ser o centro das atenções. Quem aprendeu a decifrá-lo é capaz de se instruir com os seus alunos, pacientes e colegas de trabalho, e sabe que a vida é um livro insondável e que só consegue desvendá-lo quem aprender a ser um eterno aprendiz... (...) Podendo este código ser decifrado de diversas formas: 1. Expressar o que sente e pensa com respeito. Não ser submisso nem um joguete de ambientes e circunstâncias. 2. Treinar o trabalho de equipa: valorizar a força do grupo, colaborar, interagir, traçar objectivos e valorizar as ideias dos outros, mesmo que não possa retirar proveitos delas. Eliminar o processo de isolamento e promover a cooperação. 3. Estimular mais o cérebro da sua equipa do que o de cada indivíduo. Provocar a inteligência dos membros do seu grupo e explorar o seu potencial. 4. Exercitar sempre a exposição de ideias e não a imposição. Ter cuidado com o tom de voz utilizado, a pressão e a insistência. Estes fenómenos são sintomas de quem impõe as suas ideias. 5. Aprender a não ser monossilábico. Libertar o imaginário e deixar fluir o raciocínio. O sexto código da inteligência, é o código do carisma. “O código do carisma é o código da capacidade de encantar, de envolver, de surpreender, de admirar ou outros e de se admirar a si mesmo. É o código da afectividade, da amabilidade, da afabilidade e do romantismo existencial. O código do altruísmo é o segredo da paixão pela Humanidade e o código do carisma é o segredo da paixão pela vida. Dificilmente, desenvolveremos tranquilidade, paz interior, serenidade e felicidade sem deciframos minimamente alguns dos enigmas destes dois códigos. Não me estou a referir à felicidade utópica, irreal e delirante, mas à felicidade que se constrói durante os acidentes de percurso e quando é necessário alterar o curso dos acontecimentos da nossa vida. Quanto mais profundamente um ser humano decifrar o código do carisma, mais agradável, estimado, amado e solicitado pelos seus mestres, alunos, avós, netos, líderes e liderados se tornará.

Na sua pertinente exposição, Cury, A. (2013) persegue e prossegue para o sétimo código da inteligência, o Código da intuição criativa.

O Código da intuição criativa é o código que liberta o imaginário, expande a inventividade, produz novos conhecimentos, refina o olhar multifocal perante os fenómenos físicos, psíquicos e sociais para os poder analisar sob múltiplos ângulos. É o código que alicerça o processo de observação, dedução, indução e raciocínio esquemático. Não é um código mágico ou supersticioso, mas é aquele que nos permite ousar, arriscar, atrever, aventurar e que nos anima a caminhar por trajectórias nunca traçadas e a viver aventuras nunca antes programadas. Este código financia os insights, as descobertas imediatas e os estalidos intelectuais, instigando-nos a produzir soluções inovadoras.

O mesmo autor relembra-nos, com propósito que Carl Gustav Jung pode ser considerado o primeiro psicólogo transpessoal. Ainda que Freud e muitos dos seus discípulos tenham revisto muito profundamente os princípios da psicologia ocidental, atingindo os limites do paradigma cartesiano na psicologia, apenas Jung questionou radicalmente os fundamentos da visão lógica do mundo defendida por Descartes e Newton (Jung, 1961). Jung salientou, de modo convincente, aspectos não-rationais e não lineares da psique, que incluem o mistério, a criatividade e a espiritualidade enquanto meios válidos ou formas intuitivas do conhecimento.

(...) Quem decifrar o código da intuição criativa deve aprender a utilizar as seguintes ferramentas: 1. Fazer introspecção e abrir o máximo de janelas de memória perante os seus focos de tensão. 2. Expandir tanto ou mais o uso do pensamento multiangular do que o do pensamento dialéctico. 3. Não cair na armadilha dos paradigmas rígidos, das soluções rápidas e das respostas fechadas. 4. Ser resiliente. Considerar o caos como uma oportunidade criativa. 5. Suavizar a mente humana. Ter coragem para percorrer os caminhos inexplorados. 6. Não ter medo de pensar de uma forma diferente.

E, com transfer para o treino, o treinador e a liderança, diariamente sujeito a pensar, decidir, executar e avaliar. Julgar comportamentos é um raciocínio lógico-linear; analisar as causas é um raciocínio histórico-psíquico.

(...) Quem decifra o código da intuição criativa tem mais possibilidades de reunir os seus pedaços e de reconstruir, tal como tem mais hipóteses de se reencontrar consigo mesmo quando não tiver mais nenhum caminho para percorrer. Quem decifra o código da intuição criativa sabe que não existem pessoas difíceis, mas

sim pessoas que precisa, de chaves especiais para abrir o seu psiquismo. Esperar que se abram e reconhecer a sua rigidez poderá constituir uma ilusão que nunca se materializa. Morrerão impenetráveis. É necessário libertar a nossa criatividade para encontrar uma criança dentro de um general e um ser humano dentro de um deus.” Propondo, o mesmo citado autor, como exercício para decifrar o código da intuição criativa: 1. Aprender a pensar sob múltiplos ângulos e a considerar factos históricos, sociais, psíquicos e existenciais quando fizer a organização esquemática do raciocínio. 2. Exercitar diariamente a libertação do pensamento multiangular, aintidialéctico ou imaginário. Lutar contra todas as formas unificais, uniangulares e fechadas de pensar. 3. Usar a arte da dúvida para questionar as verdades absolutas e os paradigmas rígidos. Treinar abrir o máximo de janelas de memória durante os focos de tensão. 4. Superar a armadilha do conformismo e o medo de ousar. Ter coragem para percorrer os caminhos inexplorados. 5. Flexibilizar a mente humana. Considerar o caos como uma oportunidade criativa. Não ter medo de pensar uma forma diferente.

Claro. Decisivo. Antecedente o último, mas quiçá ajustando o provérbio, “os últimos são sempre os primeiros. E, eis o Código do eu enquanto gestor da emoção.

Abri o primeiro código da inteligência dissertando sobre o “eu” enquanto gestor dos pensamentos. Vou finalmente encerrar a série deste espectacular grupo de oito códigos de novo com a gestão da psique, só que agora abordando a gestão do mais ilógico e complexo território psíquico: a emoção. O código do eu enquanto gestor da emoção é o código que nos posiciona como administradores dos sentimentos, gestores da insegurança, dos temores, medos, angústias, humor triste, ciúmes, agonia e aflições. Este é o código que dá um choque de lucidez nas emoções, recicla o seu controlo de qualidade, propicia terreno para cultivarmos a tranquilidade, o prazer, o júbilo, o deleite e o usufruto existencial. Vamos recordar a estrutura e os papéis do “eu”. O “eu” representa a nossa autoconsciência, a consciência de quem somos, o que somos, onde estamos e o que queremos. Representa a nossa capacidade de escolher, decidir, traçar caminhos e estabelecer metas. O “eu” em tese, deveria ser o agente modificador da nossa história. Digo “deveria ser” porque o “eu” geralmente não assume estes papéis vitais nem desenvolve um raciocínio multiangular para ser autor da sua história. É quase inacreditável constatarmos que estamos na era da informática, da transmissão de dados via satélite, do genoma, da robótica, mas que ainda nos encontramos na

Idade da Pedra, no que diz respeito à actuação do eu enquanto gestor psíquico. Já pensou quais seriam as consequências se o “eu” tivesse plena liberdade de ser gestor da emoção como é quando pilota um avião, conduz um carro e controla um orçamento empresarial? (...) É importante percebermos as causas que geram as emoções, mas é igualmente importante exercer a administração psicodinâmica das mesmas. É fundamental estudar as origens dos traumas e os alicerces históricos dos conflitos, contudo é também importante o “eu” ser treinado para actuar como director do seu roteiro emocional. As emoções que poderiam ser administradas através da actuação simples do "eu", demoram por vezes meses a serem resolvidas. Para decifrar o código do eu enquanto gestor da emoção, é necessário usar sistematicamente as seguintes ferramentas: 1. Fazer a mesa-redonda do “eu” contra todas as emoções que nos controlam, anulam e fomentam conflitos. 2. proteger a emoção não exigindo dos outros aquilo que eles não podem dar. 3. Proteger a emoção através da entrega pessoal, mas sem esperar demasiado retorno. 4. Proteger a emoção porque temos consciência que por trás de uma pessoa que fere existe uma pessoa ferida. 5. Libertar-se da ditadura da resposta. Não gravitar na órbita do que os outros pensam e comentam sobre si. Possuir uma órbita própria. 6 Desenvolver a consciência de que o território emocional é um espaço particular e inviolável e que não é terra de ninguém. Não se deixar ser invadido sem permissão do eu. 7. Ser autodeterminado, estabelecer metas claras, ter consciência da sua identidade e das suas capacidades, mesmo que o “mundo desabe sobre si” e os seus projectos não se concretizarem. 8. Ser selectivo, dar prioridade às coisas relevantes, não ser picuinhas nem se deixar afectar por coisas irrelevantes. 9. Desacelerar os pensamentos e administrar o APA (síndrome do pensamento acelerado), que é a maior fonte de insatisfação e ansiedade da actualidade. 10. Redesenhar o estilo de vida, seu pausado, ponderado e dar um passo de cada vez. Valorizar e desfrutar tanto da trajectória como da meta ou do ponto de chegada. (...) Steiner (1997) afirmou que uma pessoa emocionalmente educada consegue lidar melhor com situações emocionais complicadas que, potencialmente, poderiam resultar em conflitos, fúria, mentiras, agressões e mágoas infligidas mutuamente. Muitas vezes, as nossas interacções sociais caracterizam-se pelo cinismo e frequentemente tornam-se conflituosas e desgastantes. Em parte, isto ocorre porque todos procuram freneticamente aquilo que se definiu como sendo o sucesso. A ideia de sucesso na sociedade ocidental

está muito relacionada com a ideia de poder, especialmente com a capacidade de obter ganhos materiais, gerando um grau de competitividade alto, desenfreado e desleal. (Steiner, 1997). Apoiando e ampliando o conceito de Steiner (1997), poderemos afirmar que se um ser humano não aprender a educar a sua emoção tem possibilidade de vir a ser vítima e ao mesmo tempo causador de situações emocionais conflituosas e desgastantes. Nesse caso, errará o seu mais importante alvo, que é cuidar de, irrigar e proteger a sua emoção. Passará vida a tentar freneticamente alcançar o sucesso material, profissional e tudo o que realça o poder social. Claro que estes tipos de sucesso também são importantes, mas se não atingirmos o sucesso emocional, seremos infelizes. Esta paranoia gera um alto grau de competitividade, que dificulta o processo de interiorização, impedindo o indivíduo de compreender a necessidade vital de decifrar os códigos da inteligência e de caminhar com suavidade e encanto numa sociedade interiormente opaca, mas cheia de luzes de néon no exterior. O homem moderno tem de descobrir a grandeza, a fineza e a relevância de ser um gestor da sua psique, porque é na psique que mora o seu grande sucesso.

E, esclarecedor, vejamos a diferença entre os bons e os excelentes profissionais, no entendimento do autor perseguido. Assim,

Os bons profissionais fazem tudo o que lhes pedem, enquanto os excelentes profissionais surpreendem, fazendo mais do que aquilo que lhes solicitam; Os bons profissionais corrigem os seus erros, enquanto os excelentes profissionais os previnem; os bons profissionais executam ordens, ao passo que os profissionais excelentes pensam pela empresa; Os bons profissionais são individualistas, enquanto os excelentes profissionais trabalham em equipa e lutam pelo cérebro do grupo; Os bons profissionais usam o poder do medo e das pressões enquanto os excelentes profissionais usam o poder do elogio. (Cury,A. 2013).

Em “Inteligência Emocional, 2.0”, Bradberry & Greaves, (2017), chamam atenção para o facto de,

Apesar do total da soma destas descobertas ser encorajador, elas também representam um aviso severo. O aumento constante e progressivo de QE em cinco anos – e a inesperada queda em 2008 -, assim como a subida nas competências de QE nos homens, mostram que a inteligência emocional é um conjunto de competências que podem ser aprendidas – e desaprendidas. Tal como é possível trabalhar com empenho para perder peso ao longo do verão e depois reconquistas

esses mesmos quilos durante o período natalício, é possível melhorar as competências de QE e depois vê-las esvanecer. É precisamente por esta razão que recomendamos que leia este livro e reveja estas estratégias de desenvolvimento de competência pelo menos uma vez por ano. Ninguém espera dominar eternamente a prática do golfe ou do piano depois de treinar durante seis meses e desistir, pois não? O mesmo se aplica ao desenvolvimento de competência de QE. Se você relaxar e deixar de treinar de forma consciente estas competências, algures no tempo futuro, certamente, permitirá que circunstâncias difíceis o domine. Você regressará aos velhos e maus hábitos. Estas competências, que tanto trabalhou para adquirir, podem ser facilmente perdidas, e, com elas, o ordenado mais alto, as relações mais fortes e as melhores decisões das quais já desfrutava.

Goleman, (1997), retomando o tema, releva a importância de

1. Conhecer as nossas próprias emoções. A autoconsciência – o reconhecimento de um sentimento enquanto ele está a acontecer – é a pedra-base da inteligência emocional (...) ser capaz de controlar momento a momento as sensações é crucial para a introspecção psicológica e autoconhecimento. A incapacidade de reconhecer as nossas próprias sensações deixa-nos à mercê deles. As pessoas que têm uma certeza maior a respeito dos seus sentimentos governam melhor as suas vidas, tendo uma noção mais segura daquilo que realmente sentem a respeito das decisões que são obrigadas a tomar (...). 2. Gerir as emoções. Lidar com as sensações de modo apropriado é uma capacidade que nasce com o autoconhecimento. (...) As pessoas a quem, falta esta capacidade estão constantemente em luta com sensações de angústia, enquanto aquelas que a possuem em lato grau recuperam muito mais depressa dos tombos que a vida nos obriga a dar 3. Motivarmo-nos a nós mesmos. (...) mobilizar as emoções ao serviço de um objectivo é essencial para concentrar a atenção, para a automotivação, para a competência e para a criatividade. - O autocontrolo emocional – adiar a recompensa e dominar a impulsividade – está subjacente a todo o tipo de realizações. E ser capaz de entrar em estado de “fluidez” permite desempenhos de grande qualidade em todas as áreas. As pessoas que possuem esta aptidão tendem a ser mais altamente produtivas e eficazes em tudo o que fazem. 5. Reconhecer as emoções dos outros.

Fechando desta forma a abordagem da inteligência emocional e da sua inequívoca importância, no treino, no jogo, em suma, na realização primária da função do treinador.

4. Mentorização do Treinador

Importará, e o estudo presente, também por via das entrevistas, cuidou de lhe conceder especial atenção, antecipar a disponibilidade do treinador não apenas para a mentorização, mas no fundo para a admissão do seu treino, e assim ser treinado por um terceiro, treino esse que não se centra, naturalmente, numa vertente técnica ou táctica.

O treinador (tal como os jogadores), recebe, no decurso do seu desempenho, estímulos permanentes através dos órgãos dos sentidos (visão, audição, gosto, toque e cheiro), que lhe desencadeiam, de forma automática e inconsciente, emoções positivas ou negativas. E, conforme vai sentindo as repercussões dessas emoções, apercebe-se da importância de treinar a respectiva regulação. E é aqui que se justifica a necessidade de “O treino do treinador”, orientado por quem assuma a importante função de “Treinador do Treinador”. (Araújo, 2016) Não estamos como é evidente, e nesta perspectiva, na “criação” de um ser, “acima” do treinador que lhe vai definir a metodologia de treina, as opções individuais ou colectivas, o modelo de jogo, a estratégia ou a táctica. Na substância seguramente que não. O mesmo não se dirá na influência sobre a forma, defendendo. “Naturalmente, tudo começa pelo prévio esclarecimento de como manifestam as emoções do treinador através de cinco dimensões: pensamento (e se não sou capaz? E se não estou preparado?); alterações biológicas (neurais, fisiológicas, neurovegetativas); acção (fazer alguma coisa, reagir); alteração comportamental (expressão corporal, cara, olhos, voz); sentimento (euforia, tristeza, etc.) Nestas reacções aos estímulos, o treinador adapta-se ao meio ambiente em que se enquadra (detectando perigos, tomando decisões, interagindo socialmente com jogadores, dirigentes, adeptos, jornalistas, etc., criando memória dos acontecimentos, etc.) Algumas dessas emoções podem, entretanto, ser positivas (conformes com as regras) ou negativas (contrárias às regras vigentes). Sempre que são negativas, precisamente porque não vão ao encontro dos objectivos pretendidos ou são desadequadas ao contexto, devem ser reguladas: prejudicam o bem-estar do treinador, influenciam o seu desempenho e provocam efeitos negativos em todos os que o rodeiam. E, como são virais, propagam-se automática e inconscientemente a todo o colectivo trabalho. O que significa que enquanto o treinador se exprime e se relaciona, conforme regula melhor ou pior as suas

emoções, assim vai tendo uma boa ou má relação com aquele com quem trabalha. (...) A acrescentar a toda esta complexidade, quaisquer diferenças culturais ditam expressões emocionais diversas, o que, num contexto como o actual em que as equipas profissionais são compostas por diferentes nacionalidades, obriga a uma determinação prévia pelo treinador que emoções pode/deve exprimir conforme aqueles com que se relaciona. Cada contexto social e cultural valoriza ou procura inibir determinadas emoções positivas ou negativas, impondo por sua vez uma determinada regulação/treino das emoções. Na prática, um conjunto de processos através dos quais o treinador aprende/treina o tipo de emoção, intensidade, duração ou uma ou várias componentes dessas emoções; atenuando ou eliminando emoções negativas ou aumentando as positivas, consoante o país, o clube, a equipa, os objectivos de desempenho, etc. Numa continuada regulação/treino que pode ser feita de forma consciente/controlada ou inconsciente/automática. Sem esquecer que ao serem repetidos, os processos de regulação/treino automatizam-se, sendo por isso fundamental que, tal como em qualquer área do treino, se impõe repetir os hábitos a adquirir até se automatizarem. Para o treinador é fundamental assumir que as emoções devem, portanto, ser reguladas/treinadas quando estiverem em desacordo com as regras culturais vigentes, e/ou tiverem consequências negativas para o seu bem-estar, desempenho ou para aqueles com quem se relaciona. Também importa que o treinador reconheça a extrema importância e influência das suas emoções nas relações sociais com aquele com quem trabalha, e que nunca esqueça quanto o mesmo acontece com cada jogador ou dirigente. Para além de que todos somos diferentes na forma como reagimos emocionalmente, quer por razões individuais (componente fixa, genética e modulável, atenção, memória) ou ambientais (sociais e culturais). Treinador ou jogador sentem maiores dificuldades em gerir as respectivas emoções quando têm uma reactividade emocional e capacidades de regulação fracas. Razão por que é fundamental para treinadores e jogadores que, na área comportamental, sejam planificadas intervenções do tipo aqui designado como “O treino do Treinador”, que visem diminuir a reactividade e melhorar as aptidões de regulação. Neste treino, na área comportamental do treinador devem ser englobados todos os processos que tenham como objectivo tornar mais eficazes as respectivas reacções emocionais em tudo o que se refere ao seu desempenho pessoal e profissional. Para o treinador (ou jogadores) tudo é treinável na área comportamental, desde a

natureza da emoção, a sua intensidade, a sua duração ou simplesmente a sua componente expressiva. E, em termos gerais, esse treino comportamental tem como objectivos atenuar as emoções negativas (disfuncionais) e aumentar quanto possível a expressão de emoções positivas (funcionais). Sem que tal signifique que, por vezes, desempenho pessoal ou profissional solicite também a necessidade de intensificar emoções, que sendo negativas, ajudam a elevar o nível de superação de determinadas dificuldades ou obstáculos.

Claro que,

Numa equipa, o líder e os membros da equipa têm de ser capazes de reagir de forma continuada emocionalmente convincente e positiva. Expressando emoções positivas, genuínas e autênticas (honestidade, coerência, empatia, etc.) e criando climas colectivos coesos e de expressão emocional favorável à luta pelos objectivos comuns a alcançar. Uma constante regulação emocional colectiva através da utilização pelo líder de estratégias comportamentais mais adequadas; observando, questionando, ouvindo, dando feedback, estabelecendo compromissos. E, conseguindo, através desse apoio constante, que os membros da equipa e o colectivo se tornem cada vez mais resilientes, tal como consigam gerir melhor eventuais conflitos, criando um fundamental clima de confiança e coesão. (...) Na área comportamental não nos deve preocupar o que não deve ser feito, mas sim o que é necessário que aconteça, em que vai assentar tudo aquilo que venha a ser construído colectivamente. Sempre pela positiva, nunca pela negativa!” (...) Apoiado no livro de Srinivasan Pillay “Your brain and business”, considero decisivo que o treinador profissional adquira os conhecimentos e aprofunde uma determinada sabedoria relativa considerando que: o nosso cérebro funciona segundo diferentes áreas interdependentes, respectivamente, a área do pensamento racional, conhecida como córtex cerebral (ligada aos números e aos factos), a área emocional (o cérebro límbico e as emoções e a afectividade), o sistema de recompensas (mobilização da motivação) e o sistema de acção (respeitante ao modo como agimos e comunicamos por via da nossa linguagem); só sabendo como se interligam e se complementam estas áreas do cérebro poderá ter uma ideia mais clara acerca de como deve o treinador regular as suas emoções; as reacções comportamentais do treinador, a nível inconsciente e automático, têm um grau de importância demasiado negligenciada durante muitos anos; a eficácia da liderança do treinado está hoje cada vez mais ligada à

possibilidade do treinador ser emocionalmente convincente e comunicar com o devido impacto; a designada plasticidade cerebral e a respectiva capacidade sem limites que o treinador possui, no sentido de poder melhorar as suas atitudes e comportamentos ao serviço de objectivos comuns, trouxe consigo o reconhecimento que a nível comportamental “Tudo se treina”; pensar e Intervir como um treinador subentende uma boa capacidade de regulação de emoções e resolução de conflitos, compreendendo e identificando em devido tempo as emoções dos jogadores e dirigentes, sendo empático, aprendendo com os erros, melhorando de forma continuada; idem quanto a aceitar e compreender as dificuldades contidas em mudar atitudes e comportamentos, e que nem sempre são as decisões racionais e conscientes que ajudam o respectivo processo de tomada de decisão; o treinador ter de saber dar espaço à intervenção das suas intuições e reacções emocionais automáticas e inconscientes, pertencendo-lhe também estimular o cérebro das recompensas daqueles que dirige ou com quem coopera, diferenciando interesses individuais ou meramente particulares dos objectivos comuns fundamentais da equipa; na área da mobilização da motivação dos jogadores para a respectiva mudança de atitudes e comportamentos, deve o treinador criar objectivos parciais, “pequenos passos” capazes de permitirem “vitórias” a curto prazo; a mudança comportamental do treinador necessita assentar em adquirir padrões comportamentais (hábitos) emocionalmente positivos; os treinadores, como todos os seres humanos, resistem à mudança através de crenças e valores extremamente poderosos, e que têm na sua génese emoções, cujo contexto em que aconteceram e os influenciaram necessita ser revisitado; os jogadores só se encontram disponíveis para mudar as suas atitudes e comportamentos, quando envolvidos e responsabilizados pelos objectivos comuns da equipa a que pertencem; os estados emocionais dos jogadores decorrem fora dos circuitos cerebrais conscientes, por essa razão, será sempre muito difícil regular racionalmente as respectivas emoções, requerendo, por isso, treinar essa regulação aprendendo a fazer, fazendo e experimentando e recebendo o feedback do treinador; as emoções (positivas ou negativas) dos treinadores propagam-se de forma virulenta, o que significa que afectam de forma decisiva a criação de climas emocionais potenciadores ou prejudiciais da eficácia pretendida, e que para desenvolver a capacidade dos treinadores serem empáticos e criarem redes de influência e impacto comunicacional positivos, necessitam de “ O treino do

Treinador” que os habilite para pensarem e intervirem de forma cada vez mais eficaz.”. (Araújo, 2016)

Tenhamos presente que, defende Araújo (2016),
O desporto de alto rendimento pode invocar um grande número de emoções durante intervalos de tempo muito curtos. Isto exige ao treinador um constante contacto com as suas emoções e as emoções dos jogadores, ao serviço do respectivo desempenho individual e colectivo. Apesar das enormes pressões a que está sujeito, quer a treinar, como principalmente a competir, o treinador terá sempre de modular estas emoções de forma mais consistente possível. O que subentende, naturalmente, “O treino do Treinador” e a presença tutelar do “Treinador do Treinador” ... (...) As reacções comportamentais do treinador decorrem a nível inconsciente e automático influenciando no comportamento e resultados da sua equipa. O que significa que a eficácia da liderança do treinador está hoje cada vez mais ligada à possibilidade de o treinador ser emocionalmente convincente e saber comunicar com o devido impacto. Portanto, é necessário que o treinador reconheça as reacções emocionais negativas que são percebidas pela sua equipa e que também lhes provocam respostas emocionais negativas. Depois deste reconhecimento, é importante mudar padrões de comportamento, para que estas mesmas emoções negativas se possam transformar em positivas. Neurocientistas como Richard J. Davidson afirmam que o cérebro emocional também se pode treinar. Como resultado de estudos efectuados durante os últimos anos, Davidson afirma que o segredo detrás da modulação das nossas emoções está na neuroplasticidade, ou capacidade que o nosso cérebro tem de poder mudar. (...) Naturalmente, uma vez sabendo tudo isto, coloca-se a questão central e que mais preocupa os treinadores do século XXI. Como consegui-lo? Como treinar e melhorar as reacções que afinal decorrem quase sempre de forma automática e inconsciente? Um século de neurociências demonstrou já que a mente humana é resultado da actividade frenética de muitas ligações nervosas localizadas em regiões concretas dos nossos cérebros. (...) Através de múltiplos estudos e investigações, temos vindo, entretanto, a desbravar o caminho que nos leva a saber cada vez mais e melhor como processamos as nossas emoções. E vários destes estudos têm vindo a descrever que as nossas próprias respostas emocionais dependem muito da nossa percepção dos estados emocionais dos que nos rodeiam. O reconhecimento das emoções nos outros não só é relevante para a

sobrevivência, porque serve para dar sinais de perigo ou de aproximação de uma fonte de alimento, mas também porque é essencial para as interações sociais. A percepção das emoções nos outros é essencial para a nossa vida em sociedade e em equipa. No desporto colectivo, naturalmente, esta percepção é ainda mais importante, porque afinal, o resultado tem que ser construído a partir da coesão da equipa e da comunicação constante entre os seus membros, mas também entre os jogadores e o treinador. E não só a comunicação verbal, mas por vezes também a expressão facial e gestual. E, por isso, os especialistas de comunicação defendem cada vez mais que, afinal, nas mensagens que transmitimos uns aos outros, mais do que o conteúdo do que pretendemos expressar, a mensagem somos nós, o nosso corpo, a nossa cara, a nossa expressão gestual e corporal. E, por isso, estamos sempre a comunicar, e os que nos rodeiam sempre a olhar para nós e a receberem o devido impacto. Enorme complexidade a que ainda se acrescenta o modo como cada um de nós, com base nas suas crenças e valores, interpreta a realidade em que nos inserimos, quase sempre de forma bem diferente uns dos outros, e ainda por cima quase sempre centrado nos nossos interesses particulares, esquecendo os fundamentais objectivos que devem presidir à vida de uma equipa. Já para não falar das percepções das emoções entre os membros da equipa e entre os membros da equipa e o treinador. (...) Devido à neurolasticidade dos nossos cérebros, podemos aprender a modular o nosso “eu” emocional.

E atentemos naqueles que são os elementos mentais do jogo, a saber, “Pensamentos; Crenças e sentimentos; Stress; Concentração; autoconfiança; controlo emocional; Planeamento; Análise; motivação; e todas as outras coisas que acontecem na sua mente.” (Silvério, 2012)

Os jogadores mentalmente fortes não são os que têm um dia de sorte, mas os que são capazes de demonstrar as suas melhores capacidades jogo após jogo. Deste ponto de vista, todo o atleta tem dois objectivos: 1.º Demonstrar as suas capacidades de uma forma consistente; 2.º Alcançar o máximo das suas capacidades (ou chegar perto desse máximo). Alcançar estes dois objectivos, apesar de não ser fácil, é, no entanto, possível. A força mental pode ser aprendida. É possível treinar e melhorar essa capacidade. (...) Tudo o que escrevemos acerca dos factores mentais também lhe diz respeito. (treinador). Como treinador você tem uma profunda influência sobre os jogadores e é importante ter a noção da influência dos factores mentais no rendimento deles. A sua mensagem aos

jogadores deve enfatizar que eles têm de trabalhar para desenvolver a sua força mental. Ao mesmo tempo você tem de trabalhar a sua força mental como treinador. Pergunte a si mesmo se já atingiu o máximo do seu potencial como treinador. (...) Trabalhar as capacidades mentais deve ser feito de forma similar ao treino físico. Da mesma forma que continua a trabalhar a sua forma física todos os dias em todos os treinos, você deve preservar o treino mental. (...) O treino das capacidades mentais deve ser indispensável na sua prática desportiva e deve ser feito todos os dias, na preparação para cada jogo, durante o jogo e no fim deste e assim sucessivamente sem intervalos. (...) O processo que se passa na nossa mente é o seguinte: quando o nosso cérebro reconhece uma situação real ou imaginária de stress prepara o corpo para uma reacção imediata. As pessoas reagem a situações de stress de duas formas: lutando ou fugindo. Por outras palavras, quando nos deparamos com uma situação de ameaça o nosso cérebro ordena imediatamente ao nosso corpo que lute ou que fuja. Esta é uma reacção de sobrevivência que vem desde o homem primitivo. Assim, quando o homem primitivo se deparava com um pequeno animal preparava-se para o enfrentar, mas se o animal fosse maior e mais forte ele preferia fugir. (...) Quando reagimos a uma situação de perigo actualmente (mesmo que irreal e baseada nos nossos pensamentos) as reacções dos nossos corpos são as mesmas: lutar ou fugir. No entanto, como pessoas e especialmente como desportistas, não podemos optar. Temos de permanecer na nossa posição durante o jogo e ser capazes de funcionar sob stress. (...) O stress é um dos principais factores que impede os jogadores de atingir o seu rendimento máximo de uma forma consistente. Como treinador você deve conhecer os seus jogadores: alguns deles lidam com o sucesso com as situações de stress, outros não. (...) Apesar de ser apenas um ser humano, o treinador é na maioria dos casos, aquele que experiencia maior pressão de toda a equipa! (...) Devotamos tanto tempo a treinar os músculos. Para treinar o “músculo” que temos na cabeça, só precisamos de 12 minutos por dia!

Somemos a douta opinião de Neto, J. (2014), quando refere que Stacey (1995), em estudos que realizou conclui que quer enquanto indivíduos quer enquanto grupos, poucas vezes raciocinamos e aprendemos através da utilização de procedimentos ordenados e passo a passo semelhantes a algoritmos gerados por computador. Quando nos reunimos para falar sobre um assunto, questionamo-nos acerca do objectivo, dos critérios e passos para atingir as metas, os planos de

acção, etc. Caso se abordem problemas ambíguos, no qual não se gerou uma conclusão objectiva, é comum ouvirmos falar de perda de tempo. Tal acontece pois parte-se do princípio de que uma acção imediata é o resultado essencial; que é sempre possível chegar a uma conclusão e não o fazer constitui um fracasso; que escolhas ou soluções eficazes exigem um maior volume de informação (Stacey, 1995); que os grupos aprendem mais e fazem melhores escolhas quando existe entre os membros uma forte partilha das normas culturais; que todo o processo de aprendizagem e de escolha pode ser e deveria ser muito bem organizado; que o pensamento eficaz e a resolução de problemas requerem técnicas e modelos que definem os passos a seguir para chegar a uma conclusão; que existem relações entre um efeito observado e uma causa específica anterior a esse efeito, sendo possível gerar modelos gerais que podem ser aplicados a um grande número de situações específicas. Tais afirmações deixam implícito que é sempre possível separar um problema em partes e descobrir técnicas, que possibilitam definir os passos a seguir para alcançar o objectivo pretendido. É o procedimento analítico da informação e o raciocínio lógico e racional de causa-efeito. Em situações de sinal aberto, este tipo de raciocínio racional e lógico não resulta muitas das vezes. Em situações de sinal aberto, a aprendizagem é essencialmente a descoberta de novas perspectivas e significados. Requer, essa aprendizagem, reflexão e experimentação de forma a descobrir a finalidade e esta seriamente limitada pela imposição antecipada de fins e objectivos. Nestas situações, não existe um conjunto de técnicas ou modelos gerais que possam ser aplicados a um grande número de situações específicas abertas. O raciocínio eficaz está relacionado com a descoberta de novos significados e perspectivas, Não é apenas processamento de informação. Requer raciocínio por analogia com outras situações para desenvolver pontos de vista. Um raciocínio que faz uso da Auto semelhança. Trata-se da descoberta de novos objectivos em situações únicas em termos específicos, mas semelhantes em termos gerais. Este facto torna possível a aprendizagem antes da acção (feedforward). Nem sempre neste tipo de situações, as pessoas sabem bem qual a finalidade do grupo. O que as mantém unidas são as contribuições mútuas esperadas e cada elemento fica responsável de uma ou mais partes de algo demasiadamente complexo. A forma como cada elemento aprende depende do modo como interagem entre si, da dinâmica enquanto grupo, e constitui o fundamento da aprendizagem organizacional. Devido à sua natureza única que

resulta “da relação de oposição entre os elementos das duas equipas em confronto e a relação de cooperação entre os elementos da mesma equipa, ocorridas num contexto aleatório”, o futebol exige uma boa capacidade de decisão decorrente da inesgotável variabilidade das situações que são criadas a cada momento do jogo.

É defendido por diversos estudiosos do futebol (Prof. José Guilherme Oliveira, Prof. Vítor Frade, Phd Friedrich Mahlo, entre outros) que o processo de inteligência cognitiva é o método de processamento de informação mais determinante num bom desempenho por parte dos jogadores. Como Mahlo (1996) refere, a acção táctica ou acção de jogo, é “a combinação significativa, mais ou menos complicada, de diversos processos motores e psíquicos, indispensáveis à solução de um problema nascido da situação de jogo”. Visto que o jogo é uma sucessão de problemas situacionais, e a solução para estes problemas antes de ser motora, ser sensorial e mental, facilmente se depreende o importante papel desempenhado pela inteligência no futebol. Podemos assim caracterizar a acção de pensamento táctico em três fases, que segundo Mahlo (1969) “corresponde melhor à maneira como os jogadores tem noção das suas acções; a percepção e a análise da situação (sendo o seu resultado o conhecimento da situação); a solução mental do problema (sendo o seu resultado a representação duma tentativa) e a solução motora do problema (sendo o seu resultado a solução prática).

1) Um desenrolar favorável destas fases, no entanto depende dos factores caracterizadores da personalidade do individuo entre os quais os factores emocionais que “agem não só sobre a motivação, mas também sobre a motivação da vontade”, Malho (1969). Este último aspecto revela-se de uma importância vital, visto que o jogador perante uma situação que lhe transmita uma sensação negativa, não demonstrará vontade de a enfrentar, tentando antes evitar a realização da acção que suscitou esse sentimento. A relevância deste tipo de estratégia de transmissão de conhecimento e inteligência, revela-se ainda mais importante quando nos apercebemos da complexidade inerente à acção. Muita gente possui a noção errada de que a acção simplificada, uma vez que após ser iniciada “ numa alternativa, decide-se e resolve-se”, Morin, E. (1990). No futebol prova-se que esta perspectiva não poderia estar mais errada porque uma “acção é uma decisão, uma escolha, mas também uma aposta”, Morin, E.(1990) devido ao risco e incerteza relativa à reacção provocada e que nasce como consequência da nossa escolha. No nosso jogo “ a acção é estratégia (...) lutar contra o acaso e procura a informação”, mas não se limita “ a lutar contra o acaso, tenta também utilizá-lo”, Morin E. (1990). Se observarmos bem o jogo de Futebol, “ a estratégia consiste em utilizar (...) os erros do adversário”, construindo o seu jogo “ na desconstrução do jogo

adversário”, Morin E. (1990). O Futebol é um jogo em que está mais do que provado que o domínio da acção é muito aleatório. Está cheio de exemplos em que uma equipa se revela superior ao adversário em todos os aspectos durante todo o desfaio, mas num lance fortuito perde o jogo. Podemos por tudo isto dizer que para além de ser muito incerto o domínio da acção tem tendência a escapar-se ao individuo, uma vez que a partir do momento em que é empreendida, faz o jogador “encarar um certo número de cenários para a acção (...) que poderão ser modificados segundo as informações que vão chegar no decurso da acção e segundo os imprevistos que vão surgir e perturbar a acção”, Morin, E. (1990). Existe no entanto um factor que não é apontado pelo processo de conhecimento cognitivo atrás descrito, mas que Oliveira, J. (2004) provou ser determinante no processo decisional, assim como na transmissão de informações e conhecimento, com o intuito de o tornar mais rápido e eficaz se a ele estiver associado – a Emoção.

2) O papel que desempenha ao longo da nossa existência é tão relevante que se torna impossível ignorar a importância e a influência que exerce sobre o nosso comportamento. Em todos os momentos da nossa vida estamos sob a influência de um estado emocional, tornando-se relativamente impossível recordar algum acontecimento marcante do nosso passado a que não estivesse associado uma emoção determinada. É possível ainda, dividir as emoções em três componentes: a experiência consciente (a vivência subjectiva que acompanha a emoção e ao fim e ao cabo é o que o individuo sente perante a situação), resposta fisiológica (é a consciência da emoção dentro do próprio individuo) e comportamento expressivo (a acção que expressa a emoção que lhe esta subjacente). As emoções relacionam-se “com as percepções que se fazem do mundo, com as tomadas de decisão, com os raciocínios, com as aprendizagens (...) com os processos de memorização, com os conhecimentos que se adquirem”, Oliveira, J. (2004, p.65). Os factores cognitivos relacionados com a “inteligência do jogo”, como a antecipação, a tomada de decisão e a criatividade, podem determinar as intenções do individuo, guiando a sua procura para as melhores (virtuais) soluções para a tarefa (Davids, Williams, Button, & Court, 2001). A habilidade de tomar decisões eficientes, especialmente sob stress, é uma característica perseguida por todos os atletas e treinadores. Isso é muito valorizado no desporto onde o tempo e a pressão competitiva dão origem a uma tomada de decisão nos momentos finais da competição. (Vickers, Reeves, Chambers, & Martell, 2004). O caminho para o treino da tomada de decisão deve dar prioridade à percepção, mais do que à memória, tal como a recente investigação demonstra (Araújo & Volossovitch, 2005). Só conhecendo os fundamentos do processo eficaz da tomada de decisão em competição é possível que

deliberada e eficientemente se possa melhorar esse processo (Araújo, 2006). O treino da tomada de decisão tende a ser útil para o treinador ao nível da informação contextual (e.g., pistas visuais, reconhecer padrões), podendo ser mais preciso nas suas expectativas dado um conjunto particular de circunstâncias (e.g., conhecimento das probabilidades situacionais). Devido a terem uma ideia mais concreta e definida da relação ao que é típico, os decisores experientes conseguem detectar mais depressa e mais facilmente as anomalias decorrentes. Confiando na surpresa como resposta intuitiva e emocional às situações mais complicadas (Klein, 2003). O treinador deve ter a capacidade de analisar rapidamente situações complexas (especialmente nos jogos); antecipar problemas e conflitos sociais; decidir e reagir rapidamente de forma adequada. Por estes motivos, deve participar em programas de treino de percepção, antecipação, decisão e comunicação. (Noce, 2002). Os procedimentos de tomada de decisão são frequentemente inconscientes e, para terem sucesso necessitam de grande experiência. Surge uma questão: como é que se ensina os treinadores de futebol a decidir intuitivamente? O modelo de Klein (1989) da tomada de decisão da primeira opção identificada consiste em dois processos: reconhecimento (tipicidade) e simulação mental (diagnóstico e avaliação). Ao desenvolver a perícia, a aquisição de conhecimento tende a ser contextualizada na forma de modelo conceptual, aplicando-o na prática e no contexto de modo a desenvolver as habilidades de reconhecimento e simulação mental. Ensinar simplesmente uma lista de passos ou sub-rotinas não é suficiente para se assegurar um bom desempenho. É preciso reconhecer quais os passos mais importantes a efectuar, reparar se a situação é diferente do que estava à espera e como se adaptar. O treino cognitivo pode ser mais desafiante do que treinar as pessoas a seguir procedimentos ou a lembrarem-se dos factos (Crandall, Klein, & Hoffman, 2006). Para ajudar os treinadores nos juízos e técnicas de decisão é necessário identificar as estratégias usadas pelos peritos para desenvolver a sua própria proficiência na tomada de decisão (Klein, 1997). Para Klein (2003), o treino das habilidades de intuição permite: aceder a situações mais rápidas e com menor esforço; reconhecer problemas e anomalias mais rapidamente; estar confiante com a primeira opção pensada ou tomada; ter intuição sobre o que vai acontecer a seguir; prevenir a aquisição de sobrecarga de informação; ficar calmo, face à pressão de tempo e incerteza; procurar soluções alternativas quando determinado plano está em dificuldade. Os treinadores têm necessidade de se auto-regularem nos contextos de intervenção. Segundo Klein (1998), se pretendemos que as pessoas avaliem as situações com rapidez e precisão: 1) Temos de aumentar a sua base de experiências; 2) Prescrever casos mais difíceis; 3) Desenvolver programas de treino, com exercícios e cenários realistas, em que se avaliem rapidamente várias situações. Estes

programas devem permitir parara a acção, recuar para ver o que correu mal e agrupar experiências desenvolvendo a sensação de tipicidade; 4) Compilar histórias de casos difíceis e torná-las material de treino. Se a tomada de decisão afecta o desempenho em competição, a inclusão do treino de decisões competitivas poderá ser uma ajuda. Se o treinador depende do conhecimento dos constrangimentos e da informação perceptiva disponível, tenderá a estar de “mãos dadas com o contexto”. (...) A tomada de decisão é uma inquietação contemporânea nos mais variados domínios. Significa escolher perante uma situação em que se colocam várias alternativas possíveis. Evidencia níveis de análise, alternativas que ficam à parte de outras que são escolhidas e resulta de um comportamento inter-racional. Serve para atingir objectivos, é um meio para atingir determinado fim. Depende da situação, da acção, da interacção de inúmeros factores que não acontecem todos ao mesmo tempo. (...) Quando Mahlo, em finais dos anos sessenta escreveu o livro designado “Acto táctico no jogo”, surgiu uma nova ponte para o entendimento dos fenómenos desportivos. Ainda que com uma visão parcial da complexidade, visto que, conceptualmente, radica no paradigma do processamento de informação. (...) Porém, algumas questões ao nível do “Treino do treinador”, não parecem estar ainda respondidas, nomeadamente: como é que se treina a tomada de decisão do treinador de desporto? Como é que se pode cientificar o treino nesta área de estudo? Como é que se controlam (medem) os processos de treino e de desempenho? Como é que se podem perceber os efeitos e definir princípios de treino? O treinador deve conhecer e compreender o papel dos diferentes mecanismos que asseguram o processo de tomar decisões no desporto, assim como as suas condicionantes (constrangimentos). As abordagens instrucionais tornam explícitas as ligações entre informação perceptiva e a resposta de acção e, conseqüentemente, uma prática extensiva é necessária para tornar estas fontes de informação mais implícitas e subconscientes, como tal, necessitam de menos atenção do praticante (William & Grant, 1999). Deve existir um compromisso entre a lógica didáctica, a lógica do jogo e a ecologia do jogo, nas tarefas de treino. A abordagem holística é a promotora da exploração autónoma dos constrangimentos recorrentes da interacção entre o individuo, a tarefa e o meio, enquadra na repetição de processos de procura de soluções, em detrimento da abordagem algorítmica, que se centra na repetição de soluções previamente definidas e hierarquizadas (Mesquita, 2005). O treino da tomada de decisão deve: 1) Procurar o sucesso pessoal e desportivo do treinador; 2) Observar e analisar a actividade dos treinadores (o que estão a fazer) dos jogadores, da tarefa e do ambiente; 3) Necessidade de proximidade entre a prática e a teoria; 4) Perceber as necessidades da modalidade em causa (analisar jogos, registar treinos); 5) Adequar os modelos e extrair princípios; 6) Reformular/adaptar métodos; 7) Tornar o treino adequado às

necessidades, otimizando o processo. (...) Construir cenários de tomada de decisão é um passo crítico do treino das habilidades decisórias. O objectivo é possibilitar aos treinadores oportunidades para praticarem as técnicas de reconhecimento, ajuizamento e decisão. O desenvolvimento do treino baseia-se em contextos ricos de actividade, esboços de baixa fidelidade, simulações dos incidentes e das forças que correm nos ambientes reais. O cenário tem uma fidelidade física baixa, mas uma alta autenticidade cognitiva. Contém todos os tipos de informação que o perito parece seguir nessa situação para resolver o problema colocado e o que o perito teve de enfrentar.” (Neto, J.2014) Existe também informação que não é relevante tal como encontramos em situações reais (Ross, Lussier, & Klein, 2005). A ideia é ser criado um CTD que coloque os treinadores a lidar com decisões específicas desafiantes que possam enfrentar. Os CTD podem ser criados à medida das exigências específicas do treino, desafios cognitivos difíceis e conhecidos ou eventos particulares em exercícios vindouros (Philips, McClosKey, MC Dermott, Wiggins, Bataglia, Thordsen, & Klein, 2001). O exercício de tomada de decisão construído deve ser fácil de jogar, tecnologicamente simples, flexível, ter regras claras e adaptáveis (Klein, 2003). (...) Philips et al., 2001 considerando as tabelas de requisitos de decisão, salientam oito categorias a incluir na concepção dos CTD: 1) Identificar o cerne das decisões e os objectivos de aprendizagem; 2) Assegurar a presença de decisões específicas; 3) Integrar pistas informativas no cenário; 4) Incluir a categoria “ Porque é que é difícil?” para tomar as decisões mais desafiadoras; 5) Usar a categoria “ Factores considerados” para desenvolver uma base de suporte para quem realiza o cenário; 6) Definir requisitos de treino através da categoria “ Porque é que é difícil?”; 7) Depois de concretizado, o cenário deve ser avaliado e modificado se for necessário; 8) Para modificar o CTD deve integrar-se informação das categorias “ Factores considerados”; “ Porque é que é difícil?” ou “Pista utilizadas”. (...) Uma abordagem do treino que esteja centrada em modelos normativos da tomada de decisão será limitada na sua aplicabilidade à variabilidade do contexto competitivo. O contexto de intervenção do treinador é repleto de incerteza, porém, o treino pode aumentar a sensibilidade para aspectos críticos. (...) Mais do que o “treinador do treinador” preocupar-se com a definição de regras sobre como agir, importa preparar o treinador para conhecer o fluxo do jogo, proporcionando-lhe a descoberta, a exploração e criação dos diferentes cursos de acção.

5. Equipa Multidisciplinar

Abordando o trabalho em equipa, Araújo (2007) diz-nos que falamos muito de trabalho de equipa, mas, na prática, não só cumprimos com muito pouco daquilo que ele nos

exige, como também persistimos nalgumas confusões. Impõe-se por isso o esclarecimento de alguns pontos prévios. O primeiro refere-se a que não existem “receitas” capazes de, uma vez aplicadas, conduzirem ao sucesso. Tudo depende do enquadramento e das circunstâncias em que as equipas por vezes funcionam. As equipas são compostas por pessoas em toda a sua complexidade de comportamentos e atitudes, influenciáveis e ciosas da sua individualidade e dos seus projectos pessoais. Logo, a solução de hoje, pode não resultar amanhã. O segundo diz respeito ao que significa espírito de equipa, que representa acima de tudo o lado social e afectivo das relações entre os membros da equipa e trabalho em equipa, que aponta prioritariamente para a obtenção de resultados, a eficácia, o rendimento. Sendo verdade que podem e devem complementar-se profundamente, nem sempre coexistem. Verificam-se inclusive exemplos de equipas com um excelente espírito de equipa, mas péssimos resultados e vice-versa. Quais os indicadores de desempenho que mais evidenciam um positivo trabalho de equipa? A mais-valia a salientar no trabalho em equipa: Trabalho em equipa. (Araújo, 2007) Deveremos, pois, ter em conta os objectivos e interesses comuns, definição de tarefas, (sem treinador, cada jogador assumiu como devia as suas responsabilidades individuais ao serviço do colectivo), jogadores participativos, envolvidos e responsabilizados em defesa da equipa no seu todo! O sucesso de uma qualquer equipa assenta na capacidade que possua em conseguir produzir um profícuo trabalho em equipa. Que decorre acima de tudo de: - Clareza na definição dos objectivos a atingir, que devendo ser possíveis de alcançar, necessitam de um elevado nível de exigência. - Colaboradores permanentemente enquadrados, apoiados por via de retornos constantes sobre o que fazem de bem e de mal e envolvidos como um todo na defesa dos objectivos e interesses comuns da equipa. - Envolvimento de tudo e de todos no processo de tomada de decisão sobre o que respeita ao rendimento de cada indivíduo e da equipa enquanto colectivo. Quem lidera equipas, treinador ou gestor, requer ser competente e de confiança, bem como capaz de descentralizar e apelar à participação e responsabilização dos seus colaboradores. O objectivo principal a atingir por um líder de uma equipa é o de acima de tudo ser capaz de melhorar a qualidade dos contributos dos que consigo colaboram, ajudando-os a serem mais competentes, (não só de um ponto de vista técnico, mas também comportamental!) e a possuírem cada vez maior capacidade de decisão e criatividade, serem mais confiantes e empenhados. O “interruptor” capaz de accionar o empenhamento de jogadores ou quadros de empresas, é acima de tudo o de sentirem a importância da sua participação e responsabilização e perceberem o significado daquilo a que se dedicam. Quantos de nós não assistimos já a exemplos de trabalhadores de empresas ou atletas que, por não gostarem e não estarem adaptados a determinadas tarefas, são apontados como “maus

funcionários” e, subitamente, colocados a fazer o que gostam se “transformam” por completo? Como costumo dizer, (Araújo, 2007) o “interruptor” para o sucesso havia funcionado na sua plenitude. Os jogadores, tomando nas suas mãos o poder de decidirem e serem responsáveis, envolveram-se até à exaustão na defesa do objectivo comum de vencer aquele jogo sem margem para dúvidas! Estou mesmo a ouvir alguns dos leitores a dizerem, entretanto: “Afinal a questão resolve-se abdicando dos treinadores e dando o poder aos jogadores! “Felizmente para todos aqueles que lideram equipas, a solução não pode nem deve ser essa, pois é de decisiva importância a acção pedagógica a desenvolver pelos líderes das equipas, como meio ao serviço da sua melhor e maior rentabilização colectiva. Sem deixarem de respeitar as individualidades como tal e de lhes darem espaço e tempo para usufruírem também dos seus objectivos individuais, pertence ao treinador ou ao gestor desenvolver uma liderança onde o respeito e a confiança naqueles que consigo trabalham constituam a “cola” capaz de aglutinar os indivíduos ao serviço dos objectivos do colectivo. Temos de respeitar, se queremos ser respeitados, temos de confiar, se queremos ser confiáveis! Tal como necessitamos perceber de uma vez por todas que o espírito de equipa se refere ao lado social, às relações entre as pessoas que compõem a equipa e o trabalho em equipa tem como objectivo principal os resultados a obter. Se somos capazes de compatibilizar um com o outro, melhor! No caso de tal não ser possível, é o trabalho de equipa que deve interessar acima de tudo, por via de uma liderança em procura da excelência a nível individual e colectivo. Impõe-se introduzir, entretanto uma decisiva viragem na nossa cultura desportiva e empresarial, formando jogadores e quadros de empresa norteados pela ideia de atingirem a excelência. Há uns anos, li no jornal semanal da Universidade de Duke (Estados Unidos da América, Duke University) uma entrevista com o que era o “jogador universitário mais valioso” (MVP) naquela época. Entre um conjunto de declarações extremamente interessantes, num determinado momento, o jogador afirmou o seguinte:

Podia ter ido para a Universidade de Rutgers onde de imediato, tinha a certeza, seria apontado como a estrela da equipa. Mas, quando tive de decidir, foi decisivo o facto dos meus pais me terem perguntado se queria ser o rei dos pequenos ou o rei dos reis. E eu queria ser o melhor entre os melhores, aspirava a competir ao mais alto nível, mesmo que isso por vezes me assustasse muito.” “Estava na altura muito inseguro acerca da possibilidade de atingir essa meta, mas foi decisivo ter percebido que quando estamos num ambiente onde todos querem ser excelentes, isso obriga-nos a competir não só com os que nos rodeiam, mas também connosco próprios numa superação constante.

Para Araújo (2007), “Não é suficiente sermos “os melhores lá da nossa rua”! Ainda referente à mesma Universidade (Duke University), vejamos como no exemplo seguinte o seu treinador Mike Krzyzewski actua de modo claro, como um líder interessado em mobilizar os que consigo trabalham a caminho da excelência. Interrogado acerca da hipótese de um seu jogador Christian Lattner, (mais tarde na NBA) poder pedir dispensa de ser convocado para os Jogos Pan Americanos a serem então disputados logo após o final da época em que tinham sido campeões nacionais, alegando estar cansado e necessitar de recuperar para a época seguinte, (se fosse aos Pan Americanos, praticamente não teria férias), respondeu:

A decisão é tua, farás como entendas. Quero só lembrar-te que, muito mais importante que estares descansado para enfrentares a próxima época, está o teu futuro de jogador e a possibilidade que tens de dentro de ano e meio fazeres parte da equipa que representará o nosso País nos Jogos Olímpicos.” “Estou informado que pela primeira vez será integrado um jogador universitário na equipa de profissionais da NBA que nos representará e tu tens todas as hipóteses de vir a ser o escolhido. ““Ires aos Pan Americanos é, portanto, um passo importante para conseguires esse objectivo que, como sabes, se conseguires ser o escolhido, te abrirá de imediato as portas da NBA. Queres descansar, descansa.” “Queres dar mais valor ao facto de voltares a ser campeão nacional, comparativamente ao facto de vires a ser profissional na NBA, a decisão é tua.

E foi. O jogador representou o País nos Jogos Pan Americanos, voltou a ser campeão universitário na época seguinte, foi aos Jogos Olímpicos integrado numa equipa de profissionais e posteriormente foi um prestigiado jogador da NBA. Por decisão responsabilmente sua, embora sendo óbvia a importância de ter tido um líder capaz de lhe abrir as portas de acesso à excelência que almejava. Falar de trabalho em equipa implica por isso: - Estabelecer objectivos e criar condições para que todos os membros da equipa participem nesse processo. - Realizar uma periódica avaliação de resultados, controlando a respectiva execução das acções a desenvolver no terreno através da elaboração prévia de planos de acção, (controle estratégico de acordo com os objectivos apontados). - Fornecer periodicamente a cada membro da equipa retornos de informação (feedback) sobre o modo como esse plano está a ser executado, quer colectiva, quer individualmente. - Melhorar a qualidade dos contributos dos que consigo colaboram, ajudando-os a serem mais competentes, (não só de um ponto de vista técnico, mas também comportamental!), a possuírem cada vez maior capacidade de decisão e criatividade, a serem mais confiantes e empenhados. Ao longo dos meus tempos de treinador fui gradualmente concluindo que

sempre que duas equipas apresentavam competência técnica semelhante, ganhava mais vezes a que melhor utilizasse os jogadores que a compunham. Perante aquilo que se me apresentava como uma dupla natureza das equipas, por um lado os jogadores e as suas interdependências e relacionamentos, pelo outro as competências técnicas que apresentavam e respectiva mais-valia operacional que representavam, foi-se tornando claro ao longo do tempo que para haver trabalho em equipa eu tinha de exercer a liderança necessária. Precisava ser capaz de envolver e responsabilizar os jogadores que treinava. Tinha de os comprometer com a visão clara para onde pretendia que a equipa fosse e como pretendia lá chegar. Quais os objectivos comuns a alcançar, que tarefas a desempenhar por cada um deles, que complementaridade conseguir entre eles, que regras de vida colectiva a estabelecer, que feedback constante a lhes fornecer a cada momento. Era fundamental investir no coaching e no desenvolvimento contínuo das competências individuais dos jogadores, tal como no alcançar de processos relacionais internos capazes de se transformarem numa mais-valia colectiva. Aprendi a incrementar a iniciativa individual que permitisse assumir riscos quando necessários e a fomentar poderes internos por parte de alguns jogadores cujas características e experiência aconselhavam que assim acontecesse. Sabia que quanto mais organizasse a equipa e a tornasse capaz de reagir colectivamente às dificuldades com que deparava ao longo da época, melhor resultado obteria. Objectivos comuns, motivação colectiva, ordem e disciplina, eram ingredientes que nunca descuravam. Gestão diária do conjunto de forças em constante interacção que vão deflagrando no interior de uma equipa, que requerem ser enquadradas, dirigidas, potenciadas, usando-as ao serviço do interesse colectivo. Esforçava-me por complementar objectivos individuais e colectivos, nunca esquecendo que o ser humano não abdica das suas ambições individuais pelo simples facto de fazer parte de uma equipa. Ao pertencer a uma equipa, buscamos nela a satisfação de pertença, mas também a oportunidade de conseguirmos ser melhores individualmente, atingirmos aquilo que muitas vezes não é possível de conseguir a nível individual. Como quem tira proveito dos outros para melhorar o seu próprio desempenho! Levei tempo, (anos!) mas consegui por fim perceber que para haver uma equipa, não precisamos negar tudo o que ao individual se refere. Uma equipa deve constituir um espaço de realização de todos aqueles que dela façam parte. Verificam-se nela interacções onde se tornam fundamentais a confiança e o respeito mútuos entre os seus componentes, a cooperação, a sincronização, a coordenação e uma fundamental identificação individual e colectiva ao redor de objectivos comuns. E para a dirigirmos, precisamos geri-la o melhor possível em dois planos. O operacional (a tarefa) e o das relações pessoais e sociais que se desenvolvem no seu interior (os processos de grupo). A um lado, questões tão objectivas

quanto sejam os resultados a atingir e as tarefas a desenvolver para que essas metas sejam alcançadas, no outro, as relações sociais e afectivas entre os membros da equipa, as influências da realidade em que a equipa se integra. Trabalho em equipa, por um lado, Espírito de equipa pelo outro. Tarefas e objectivos, atitudes e comportamentos, numa interdependência profunda onde a um comportamento esperado para que uma função seja desempenhada, corresponde sempre uma atitude ditada pelas emoções do momento, (positiva ou negativa, cooperando ou, pelo contrário, opondo-se ao interesse colectivo). E para gerir tudo isto, uma exigência! A capacidade do treinador, (de quem dirige), em trabalhar com base em: “Feedback”, entendido como o retorno de informação retirado da reflexão realizada sobre qualquer acção levada a cabo pela equipa. “Feedback” sobre tudo o que vai acontecendo no dia-a-dia da equipa, permitindo aos seus membros estarem gradualmente informados acerca do que estão a fazer bem, ou mal. “Achievement”, significando o apontar de objectivos ambiciosos, mobilizadores da vontade colectiva no sentido de os membros da equipa nunca estarem satisfeitos com os resultados que vão alcançando. “Motivation”, representada por cada um a fazer aquilo que gosta e que melhor faz, recebendo por isso o retorno intrínseco e extrínseco que precisa e sentindo as suas expectativas recompensadas. Conseguindo que todos os membros da equipa se identifiquem e se sintam envolvidos na concretização dos objectivos comuns existentes. “Expertises”, definindo que, sem talento quanto baste e a especialização necessária para enfrentar a realidade do dia-a-dia, dificilmente será possível alcançar o almejado sucesso. Garantindo o contributo de quem, pelo seu saber, experiência e especialização fará a diferença nos momentos de decisão. A aplicação do FAME, (feedback, achievement, motivation e expertises), como base essencial para que haja trabalho em equipa. Uma complementaridade de personalidades, saberes, experiências, especialidades, etc. e uma enorme vontade expressa de trabalharem em conjunto, confiando e respeitando-se mutuamente. Também a definição prévia de regras de vida colectiva e da tarefa que pertence a cada um dos seus membros, tal como um constante alerta face à realidade em que a equipa se integra. Mas não só. Torna-se decisivo alcançar um grau de desprendimento muito grande de quem dirige e de quem é dirigido. Um servir, mais do que servirem-se. Uma constante preocupação com os outros, expressa não só a nível de um reconhecimento objectivo daquilo que são, (sem nunca lhes colar rótulos despropositados). Mas também por via de uma manifestação constante de interesse e vontade de ajudar e apoiar sempre que necessário, sentindo os êxitos e os inêxitos dos companheiros como se fossem seus. Para além do entendimento claro que para trabalhar em equipa, não basta que quem dirige faça o que tem de fazer e os dirigidos assumam o compromisso de compatibilizarem os seus interesses

particulares com os colectivos. É preciso também que o meio ambiente (social e cultural) em que a equipa se insere, crie as melhores condições possíveis para que o trabalho em equipa aconteça em toda a sua plenitude.

Além dos recordes e rendimentos almejados por todos aqueles envolvidos no fenómeno desportivo, é necessário entender o desporto como um conjunto complexo de elementos que envolvem não só o jogador, mas também o espectador, os profissionais responsáveis pelo treino e até mesmo os patrocinadores inseridos nesse contexto. (Rubio, 2004). A noção/conceito de equipa e a sua composição são, como veremos, fundamentais para o treinador de elite e a sua liderança, pois o desporto é uma estrutura complexa na qual é necessária uma compreensão correta de suas múltiplas vertentes. Técnicos, treinadores e jogadores procuram conseguir melhor desempenho em competições e aprendem, entre outras coisas, modos de conduzir e enfrentar o stress competitivo, controle da concentração e incremento das habilidades físicas por meio de metodologias individualizadas de acordo com o nível e o rendimento exigido por determinada modalidade. (Rubio, 2007). Dessa forma para se alcançar os objectivos mais amplos dentro de uma perspectiva ampliada sobre o treino desportivo, mostra-se necessária uma análise minuciosa a fim de promover uma inter-relação entre as especificidades do treino. Neste sentido, e atento o ambiente desportivo, na qual se espera do treinador o seu melhor rendimento, muitos comportamentos sofrem influência de factores psicológicos e, conseqüentemente, afectam o rendimento. (Vieira et al., 2008). Nesse contexto, um estudo realizado por Minelli, Soriano e Fávaro (2009), sobre a actuação do preparador físico em equipas multiprofissionais, destacou que os problemas que a sociedade se defronta são tão complexos que nenhuma profissão, isoladamente poderia ter a pretensão de resolvê-los efectivamente. No desporto de alto rendimento não é diferente, o trabalho em equipa no treino de jogadores beneficia o preenchimento de lacunas existentes nos diversos aspectos da vida humana: social, físico, psicológico, psíquico, entre outros. Pode-se dizer que: a partir do momento que se reconhecem as tarefas específicas realizadas por um grupo profissional, se reconhece também o surgimento de outra especialidade para denotar a diferença entre as duas, e distingui-las a partir de habilidades e 20 conhecimentos distintos. Por exemplo, quando se quer resolver uma situação nova, os profissionais buscarão informações em uma ciência ou técnica sobrevividas de outras áreas para emitir um parecer acerca desse problema, assim, cada profissão apresenta a solução para um problema sobre uma perspectiva diferente. (Minelli, Soriano e Fávaro, 2009). Importância da equipa multidisciplinar no desporto. A ciência do treino desportivo destaca que a melhora do desempenho de um atleta depende da interacção de diversos factores. Nesse sentido, os

factores físicos, técnicos, tácticos e psicológicos são componentes determinantes e intervenientes para um bom desempenho. Também é importante considerar os períodos de treino e competição enquanto norteadores para um planeamento adequado do treino. (Noce; Simim, 2009). Deste modo, ao idealizar o planeamento, é necessário avaliar as múltiplas variáveis que afectam o desempenho do jogador. E a equipa multidisciplinar não ousa efectivar um papel menor. A selecção e treino de jogadores que requerem altos rendimentos necessitam de especialidades distintas de modo que se possam seleccionar indivíduos com capacidades físicas e mentais consistentes com o que se exige em competições de alto nível, daí a importância da actuação conjunta do preparador físico, psicólogos médicos, fisioterapeutas entre outros. (Brandt et al., 2014). Partindo desse princípio de uma actuação conjunta, Montagner e Silva (2003) discorreram sobre a selecção de talentos através de “peneiras” no futebol, colocando essa selecção como um processo pedagógico e metodológico que requer tempo suficiente para ensinar, treinar e seleccionar indivíduos que se apresentam superiores nas qualidades específicas para o desporto, executada por alguns anos e por diversas etapas. O estudo mostrou a importância de uma cooperação mútua em equipas multidisciplinares do ramo, cada um na sua área, mas unidos – professores de educação física, técnicos, médicos, nutricionistas, psicólogos e administradores esportivos –, resultando assim para um sistema de selecção que garanta renovações e aumento no desempenho atlético de alto nível. Noce e Samulski (2002) relatam que os factores individuais como os provenientes das maiores vulnerabilidades relacionados aos resultados, e explicam que no desporto é observado, frequentemente, que os jogadores são submetidos a diversos tipos de pressão (adeptos, resultado, tempo, exigência do treinador, colegas de equipa, entre outras). Ademais, seu rendimento está relacionado com a sua capacidade de que exigem do atleta habilidade, precisão e regularidade. Elencando essas necessidades, anteriormente descritas, Pujals e Vieira (2002) mostram a importância e a efectividade de se trabalhar com vários profissionais envolvidos para se obter o máximo de rendimento possível. Sendo assim, é nítido que o resultado no desporto depende não só do treino físico, mas também do treino psíquico, capaz de prover ao jogador a capacidade de se manter no seu estado emocional adequado influenciando positivamente nos resultados. É possível, pois, concluir que, jogadores treinados por profissionais de diferentes especialidades possuem maiores capacidades de lidar com o stress desportivo, bem como uma diminuição substancial nas lesões causadas por treinos intensos, até exaustivos. Marques e Oliveira (2002) evidenciam a correlação do alto rendimento e sucesso no desporto por via da aplicação de conhecimentos científicos para a formação de jogadores, demonstrando que hoje já não basta a preparação técnica, táctica e física, é

necessária uma infra-estrutura muito mais complexa que cuide de outros aspectos. Entre eles a capacidade motora do jogador e a influência do seu estado emocional no momento da exaustão. Dessa maneira, torna-se evidente a necessidade da integração dos diferentes membros que compõem uma equipa multidisciplinar. Por meio dessa importante aproximação na relação profissional é que se permite elucidar os aspectos inerentes a melhoria da performance e propiciar a manutenção do rendimento do jogador, demonstrando uma tendência à interdisciplinaridade, uma vez que as diversas subáreas convivem se somam. (Rubio, 1999; Vretaros, 2002). Daí, o objecto do estudo tal como as questões suscitadas junto dos entrevistados, tendo em linha de conta o papel do treinador na composição das suas equipas – multidisciplinares-, e na correlação funcional, mas essencialmente orgânica dentro da estrutura profissional em que treina e lidera.

6. Comunicação de Excelência

Pires, e Cunha (2017) dão-nos um contributo decisivo no último capítulo do nosso estudo, com diversas e pertinentes abordagens sobre a comunicação. Citando-os, começam por dizer que,

Para Clausewitz, o conhecimento de uma verdade que não é imediatamente visível só se torna visível depois de prolongada meditação e reflexão.... O discurso do treinador deve, de uma forma simples, expressar a capacidade para compreender aquilo que verdadeiramente dá sentido ao jogo. Porque uma coisa é a linguagem que o apaniguado usa sem o rigor do discurso, e outra, completamente diferente, o discurso de rigor do treinador que, sustentado nos conhecimentos teórico e prático, organiza o seu pensamento. O discurso dos treinadores, como Carlos Carvalhal (III.^a s Jornadas Técnicas de Futebol organizadas pela Já-Plurievotos) teve a oportunidade de referir, é um sistema complexo que formata um todo estruturante, quer dizer, a concepção de jogo do treinador. Tem de partir de um conhecimento de base organizado porque, se assim não for, para além de os treinadores não serem capazes de, de uma forma sistemática, transmitirem as suas próprias ideias, acabam por nem sequer serem capazes de se entenderem uns aos outros por falta de uma linguagem própria. (...) Assim sendo, estamos perante a necessidade de esclarecer os seguintes conceitos: Linguagem; Vocabulário; Discurso. A linguagem é a expressão do pensamento pela palavra, pela escrita ou por meio de sinais como meios de expressão e de comunicação entre pessoas.

Personifica a forma de manifestação própria de um indivíduo, grupo, classe, como, por exemplo, é a de treinadores de futebol. Uma determinada classe profissional deve ser possuidora de um vocabulário específico próprio constituído por uma lista alfabética explicativa das palavras usadas na profissão. Assim os treinadores de futebol devem ter um determinado vocabulário comum em que as palavras tenham o mesmo significado, porque, como referiu Jean Rostand (pa.1689), “Podem entender-nos com pessoas que não falam a mesma língua, mas não nos podemos entende com pessoas cujas palavras não tenham o mesmo significado.”

O discurso é um conjunto metodicamente ordenado e coerente de frases sobre um determinado assunto. Significa o uso da linguagem num contexto específico como, por exemplo, é o mundo do futebol. O treinador de futebol é um especialista porque é detentor de um discurso coerente e organizado num corpo de conhecimentos de acordo com uma determinada linguagem ordenada num vocabulário cujas palavras, porque fazem parte da cultura da profissão têm o mesmo significado para os profissionais especialistas da arte. A construção de uma linguagem constituída por um vocabulário comum permite a discussão clara, com troca e confronto de ideias, que desencadeia a evolução e o progresso da respectiva actividade, quer dizer, o discurso dos treinadores possibilita a construção do conhecimento próprio da profissão. O problema no mundo do futebol é que, de uma maneira geral, a prática tem ostracizado o discurso. A ausência de discurso enfraquece os treinadores e torna-os escravos das ideias e dos discursos dos outros. É necessário pôr a prática a dar atenção ao discurso porque sempre que a prática de atenção ao discurso o futebol evoluiu. Esta é a realidade que vai de José Peseiro e Paulo Bento, ou de José Mourinho a Luís Filipe Scolari. Carlos Queiroz, numa das suas entrevistas dizia: Anderson e Nani têm, no entanto, uma coisa que facilita tudo: a língua futebolística que falam é de tanta qualidade que acredito que num curto espaço de tempo tudo vai ficar facilitado. Quer dizer que, independentemente de cada treinador poder expressar-se da maneira que muito bem entender, o que é facto é que o sucesso só é possível se sustentado numa linguagem que seja entendida por todos, porque essa linguagem faz parte da cultura da profissão. Trata-se de uma semiótica do discurso que encontra a sua fundamentação nas próprias raízes do jogo, que depois os treinadores devem organizar na sintaxe da própria modalidade. O paradoxo é que, como refere Manuel Sérgio: Se por um lado, é actualmente reconhecido que a experiência é um testemunho mudo pelo que só há verdadeira descoberta com construção de uma sintaxe inconfundível e singular, por outro, a linguagem sem sentido prático é um saber frágil, dado que procura mais os problemas

do que as soluções.” O discurso do treinador enquanto capacidade para interpretar o jogo não é um produto de uma relação meramente contemplativa. É o produto de uma semiótica do discurso que se traduz na originalidade da própria sintaxe que ultrapassa a mera linguagem do conhecimento prático. Assim, o discurso enquanto instrumento para a compreensão do jogo não é tão só um terceiro elemento, quer dizer, uma entidade à parte na relação sujeito-objecto, isto é, treinador-jogo, mas condição de possibilidade de interpretação do próprio jogo. O discurso ultrapassa a linguagem que só por si não tem sentido de futuro. Nesta perspectiva, o papel constitutivo do discurso no pensamento e na percepção do jogo é a interface de comunicação que permite não só um entendimento entre as partes, mas também a interpretação com apelo à criatividade. Conhecer e pensar o conhecimento não garante que se chegue a uma verdade absolutamente certa. Conhecer e pensar é dialogar com o desconhecido e a incerteza. Muito embora possa haver uma linguagem comum inconfundível e original, os treinadores, em última análise, transformam-na em discurso quando interpretam o jogo. Carlos Queiroz dizia:

Consigo ver o futebol português, não consigo ouvi-lo. A intoxicação que chega via auricular na transmissão de jogos de Portugal é assustadora. Não nos permite desfrutar do jogo, concentrarmo-nos no espectáculo, não há referências elogiosas ao esforço e aos aspectos técnicos dos jogadores. Existe uma intoxicação de informação e estranho como ainda não se queixaram ao provedor a reclamar: deixem-nos ver o jogo.

Mas, os mesmos autores sustentam que Existem quatro formas, e não mais do que quatro, de estarmos em contacto com o mundo, sendo que somos avaliados e classificados por esses contactos: o que fazemos, como nos apresentamos, o que dizemos e como dizemos.” (Dale Carnegie, Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas).

Ao discursar numa unidade colectiva de produção na ex-União Soviética, o secretário-geral do partido comunista, Nikita Kruchtchev afirmou: “O país avança imparavelmente para o radioso horizonte do futuro socialista.” Uma camponesa pouco letrada procurou saber num dicionário o que significava “horizonte” e ficou a saber que é uma linha imaginária que se afasta à medida que nos aproximamos dela.” (Dorozynski, 1982.)

Quantas vezes entenderam mal o que o leitor disse? Deu instruções e compreenderem de forma errada a tarefa que tinham de realizar? Quantas vezes não conseguiu transmitir o que estava a pensar? Provavelmente muitas, e isto acontece porque nem sempre somos claros e

objectivos quando estamos a transmitir a informação, ou seja, a comunicar. Os homens das cavernas, com o seu cérebro rudimentar, comunicavam através de gestos, posturas e gritos, assim como os animais não dotados da capacidade de expressão mais refinada. Com o tempo, essa comunicação foi adquirindo formas mais claras e evoluídas, facilitando a comunicação não só entre povos da mesma tribo, como entre tribos diferentes. (...) Não há uma só actividade humana que não seja afectada ou não possa ser promovida pela comunicação. Tudo é comunicação. A linguagem é comunicação, um simples gesto é comunicação. Quando alguém está perto de nós, usa a fala – linguagem verbal – ou a expressão corporal – linguagem não-verbal – para comunicar. Até mesmo um silencio, ou, indo mais longe, aquilo que pensamos que é a ausência de comunicação, não responder, ignorar, etc. é comunicação. (...) Em termos epistemológicos, a palavra “comunicação” provém do latim communis, que significa “comum”, “entrar em relação com” (Lampreia, 1983, p.23). A natureza complexa e multidisciplinar do processo comunicacional leva a que o termo “comunicação” não se possa restringir a uma perspectiva. No entanto citamos Berlo (1991, p.22), que nos diz que “o objectivo básico da comunicação é tornar-nos agentes influentes, é influenciarmos outros, o nosso ambiente físico e nós próprios, é tornarmo-nos agentes determinantes, é termos opção no andamento das coisas”. Em síntese, sobressai a relação de causalidade intencional atribuída à comunicação: influenciar com intenção. Dado o elevado número de perspectivas e pontos de vista, concordamos com Fernandes (2000) quando este refere que comunicação significa

tornar ou por algo em comum, partilhar ideias, informações, atitudes, sentimentos, emoções ou comportamentos; participar ou compartilhar algo com alguém emana de tal conceito, que comunicar é expressar pensamentos, sentimentos e emoções, dar e receber informações ou estabelecer contactos com alguém.

A comunicação é e sempre foi, embora disso não se tenha a plena consciência, uma ferramenta crítica do sucesso de qualquer pessoa, seja qual for a actividade humana a que nos estejamos a referir. (...) Em qualquer processo comunicacional de ensino/aprendizagem/treino o líder-treinador tem a imperiosa necessidade de transmitir informação, bem como a absoluta necessidade de entrar em sintonia com os liderados-jogadores. Uma tarefa que não se apresenta nada fácil se não existir uma proximidade relacional entre líder e liderado ou, se se preferir, treinador e jogador, porque é a partir dessa proximidade que tudo acontece. (...) O líder é mais um do grupo, devendo posicionar-se no centro deste. Sendo mais um do grupo, não está abaixo nem acima, está no grupo efectivamente como mais um, com diferentes competências e capacidades. Condição

imprescindível para uma liderança eficaz, inerentemente, eficácia ao nível do processo comunicacional ensino/aprendizagem/treino. No processo comunicacional ensino/aprendizagem/treino numa equipa de futebol, comunicar é muito mais do que transmitir informação de um ponto para outro, se o líder está ao mesmo nível dos liderados, não há espaço para um “eu” total e auto-suficiente (líder) com papel de emissão e um seguidor com papel de receptor. Partindo desta análise, o processo comunicacional faz mais sentido quando compreendido num determinado contexto, no caso específico do futebol, no reconhecimento do mesmo na relação estabelecida entre os “actores” do processo de ensino/aprendizagem/treino. Para que a comunicação seja pertinente e objectiva, o líder-treinador deverá organizar as informações (ideias e jogo/modelo de jogo), utilizando os meios adequados e exercícios e intervenção específica) para uma operacionalização/comunicação eficaz junto dos seus seguidores. Como afirma Rodrigues, A. (2000), enquanto a informação consiste na transmissão de um saber (princípios do modelo de jogo) a alguém que é suposto não o deter (jogadores/equipa), a comunicação consiste numa partilha de uma semelhante experiência de vida por pessoas com uma identidade comum (treinadores/equipa/jogadores). O treinador, como líder e responsável máximo de todo o processo de ensino/aprendizagem/treino, para intervir no mesmo, deverá conhecer e reconhecer a “comunicação” como um elemento decisivo para o exercício da sua missão, já que o rendimento dos jogadores depende do sistema de comunicação na relação treinador-jogadores e jogador-jogador(es), pois as informações transmitidas darão pistas relativas à concretização das tarefas que estão a realizar. Por conseguinte, o processo de ensino/aprendizagem/treino pode mesmo ser definido como um processo comunicacional, pois, de acordo com Tavares (1995), a comunicação caracteriza-se pela importância da experiência individual (treinador e jogador) e pela intersubjectividade na relação com outros sujeitos [treinado-jogadores e jogador-jogador(es)]. Podemos então afirmar que é por meio da comunicação que o treinador e o jogador entra em contacto consigo mesmo (intrapessoal) – comunicação interna – e com os outros (interpessoal) – comunicação externa – sendo ambas fundamentais para a sua comunicação no seu contexto específico. Logo, é através da relação entre comunicação intra e interpessoal que treinador e jogadores definem e decidem “o valor das ideias, sentimentos, imagens, sons, gestos, atitudes, olhares, modos de agir e reagir” (Spitzer, s.d.) num conjunto de impressões e expressões que constituem o processo de ensino/aprendizagem do jogo de futebol. Assim, um dos primeiros imperativos que se impõem ao líder-treinador é compreender que o objectivo da comunicação, durante todo o processo, é fazer com que todos os liderados participem num projecto que se quer global. Sendo global, é essencial o líder-

treinador projectar uma ideia/visão do futuro (modelo comunicacional de ensino/aprendizagem/treino), a qual será o guia de toda a comunicação interna/intrapessoal e externa/interpessoal. Outro imperativo passa por “perceber que, mesmo tendo uma ideia, em todo o ato comunicacional existem margens de incerteza quanto ao tipo de mensagens que transmite e à maneira como tais mensagens são recebidas e interpretadas. (Fernandes, 2000). Porque no decorrer do ato comunicacional o estado de conhecimento de cada liderado, leia-se jogador, é manifestamente diferente do líder-treinador, como tal, no momento em que um jogador se confronta com uma nova mensagem vai interpretá-la à sua maneira isto acontece porque o jogador constrói uma realidade muito própria em função da sua personalidade, da sua cultura, das suas competências, das suas emoções, de tudo o que já viveu e experimentou. Daí que concordemos com Moran (2000) quando salienta que

o campo onde se decide realmente a comunicação é o pessoal, o intrapessoal (treinador, jogador), que interfere profundamente nas outras formas de comunicação. Aprendemos pela comunicação pessoal, que se desenvolve dentro de nós: as nossas falas internas, os diálogos tensos entre as várias tendências conflitantes, a fala emocional e a racional, a fala consciente e a inconsciente, a fala do passado e a do presente, as falas introjetadas e as novas falas, as falas do desejo e as do medo, as do real e as do imaginário, as que provêm da informação e as que provêm da acção, a comunicação das sensações, das intuições e das ideias.

Acreditamos, assim, que no futebol actual o processo comunicacional ensino/aprendizagem/treino é a competência comunicacional específica do líder-treinador e não, mas apenas o acesso a conteúdos de informação que, além de outras competências que abordamos nesta obra, faz a diferença entre sucesso e fracasso na liderança. Mas, o líder-treinador não comunica apenas entre e para dentro. Expõe-se e importa abordar, sequente a comunicação interpessoal. E,

Uma das várias funções da comunicação externa de uma empresa tem que ver com as mensagens que se querem fazer passar. E este é um imperativo num clube desportivo; todas as semanas existe competição, todas as semanas os resultados são, ou podem ser, diferentes, todas as semanas, talvez até todos os dias, há que ajustar a mensagem. Para além disto, existem outras particularidades de que o futebol se reveste. Os seus principais protagonistas, os jogadores, são, eles próprios, alvos/vítimas de uma autêntica perseguição por parte de jornalistas, fotógrafos, paparazzi, fenómeno recente, das próprias pessoas comuns que, com uma camara e uma rede social no telemóvel, em breves instantes podem tornar

uma atitude de um jogador numa notícia mundial. (...) A comunicação externa é, nos nossos dias, um elemento crítico da vida do clube. Ela ajuda a ganhar e a perder jogos, a ganhar e a perder campeonatos. Uma dessas modalidades de comunicação externa consiste naquilo a que se convencionou chamar os mind games, ou seja, traduzindo para português, os jogos da mente, como já referimos que não são mais do que o aproveitamento dos vários canais de comunicação que alguém tem ao seu dispor para tentar condicionar ou modificar os comportamentos de outrem através daquilo que se diz, normalmente em jeito de provocação ou desafio. Esta é uma ferramenta amplamente utilizada na actualidade. Contudo, não poucas vezes, ultrapassa os limites da esfera do mind game para entrar claramente no domínio da guerra sem quartel entre os vários intervenientes. (...) Mas se, por um lado, quando falamos de comunicação externa, os órgãos de comunicação social (OCS) acabam por condicionar estratégias (...) também não é menos verdade que o inverso começa cada vez mais a ser uma realidade. A comunicação mudou, e muito. Certos aspectos mantêm-se basicamente inalteráveis. Continua a ser uma fonte de criação de valor inestimável, continua a ser uma ferramenta crítica para afirmar as virtudes da organização, continua a desenvolver o seu óbvio e importantíssimo papel informativo, contudo, noutras vertentes mudou radicalmente. Temos hoje, por exemplo, os clubes desportivos a condicionar fortemente não só as agendas da comunicação social, como o próprio conteúdo das notícias. Se, até há bem pouco tempo, os jornalistas davam as notícias, hoje são os próprios alvos dos jornalistas que já têm o poder de dar as suas próprias notícias, condicionando desta forma, todo o trabalho jornalístico. Também por aqui se entende a importância crítica e crescente de um bom e eficaz departamento de comunicação. (...) Parece-nos, assim, óbvio que o panorama audiovisual mudou e vai continuar a mudar de uma forma radical. Agora todos nós podemos e em boa medida somos produtores de conteúdos e também jornalistas, visto que, não raras vezes damos as notícias em primeira mão. (...) Se o comando é meu, é verdade que também é de outros, ou seja, de toda a gente. Controlar factos mediáticos é hoje altamente problemático para qualquer departamento de comunicação. (...) Portanto, não nos parece errado afirmar que a comunicação no desporto, embora obedeça de uma forma geral a uma estrutura que serve para qualquer organização ou empresa, obedece também a algumas especificações, que não são poucas nem irrelevantes. E talvez mesmo a

sua maior diferença seja o foco permanente em todo o que é o dia-a-dia de um clube ou de um desportista. Por maioria de razão, o papel do treinador-líder na correlação com o seu departamento e no desenvolvimento, organização e execução da comunicação interpessoal, assume um papel primordial.

E treina-se. Com certeza que sim! Indiscutivelmente sim!!! Na verdade, aderente e concordante,

A maioria do trabalho de gestão acontece através da comunicação verbal – debates, reuniões, apresentações, negociações. E é através da comunicação verbal que os gestores avaliam os outros e são eles próprios julgados. Recorrendo a investigações conduzidas numa variedade de contextos laborais, a linguística Deborah Tannen demonstra como o estilo de conversação muitas vezes se sobrepõe ao que é dito, afectando quem é escutado, quem recebe os créditos e o que é efectivamente realizado. A perspectiva linguística de Tannen fornece aos gestores um conhecimento sobre a razão de existirem tantas dificuldades de comunicação. E o género representa um papel importante. Tannen delinea o modo como os estilos de comunicação feminina podem minar as suas oportunidades em contexto laboral, onde são percepcionadas como menos competentes, menos convictas e menos seguras de si. Analisa as subjacentes dinâmicas sociais que são criadas pela comunicação verbal em interacções laborais regulares. Defende que um melhor conhecimento do estilo linguístico tornará os gestores melhores ouvintes e comunicadores mais eficazes, permitindo-lhes desenvolver abordagens mais flexíveis para um conjunto mais alargado de tarefas de gestão”, Deborah, (2018).

Continuando, com pertinência,

Comunicar é a força vital do mundo do trabalho, e compreender que pessoas diferentes têm formas diferentes de comunicar o que pretendem tornará possível aproveitar os talentos de pessoas que adoptam uma grande diversidade de estilos linguísticos. À medida que os locais de trabalho se tornam mais culturalmente diversificados e os negócios se tornam mais globais, os gestores necessitam de tornar-se especialistas em interpretar as interacções e mais flexíveis no ajustamento dos seus próprios estilos naturais aos indivíduos com quem interagem.

Melhor luva poderá assentar melhor do que o antecedente pensamento conjugado com a liderança do treinador no confronto com um balneário cada dia mais “multifacetado”? Como sustenta Jonh Hamm, 2006,

Se deseja ficar a saber por que motivo tantas organizações se afundam no caos, não precisa de ir mais longe, basta observar o que sai da boca dos seus líderes. Repetidas vezes, os líderes apresentam conceitos grandiosos e globais- e, no entanto, confusos – do rumo que julgam que a empresa deve seguir. Assumem que todos partilham das mesmas definições de “visão”, “responsabilização” e “resultados”. Mas o resultado é, muitas vezes, um comportamento desleixado e um desalinhamento estrutural que pode custar muito caro a uma empresa. A comunicação eficaz é a ferramenta fundamental de um líder para poder desempenhar o trabalho essencial de liderança: inspirar a empresa a assumir a responsabilidade de criar um futuro melhor. São cinco os tópicos que exercem uma influência determinante no seio de uma empresa: a estrutura e a hierarquia organizacionais, os resultados financeiros, a noção que o próprio líder tem das suas funções, a gestão do tempo e a cultura empresarial. Estes tópicos, convenientemente definidos, disseminados e controlados, fornecem ao líder oportunidades de uma responsabilização maior e de uma melhoria substancial do desempenho. Temos o exemplo do CEO que mantém sempre as comunicações sobre a hierarquia admiravelmente breves e indo directas ao assunto. Quando se apercebeu de que necessitava de realinhar os recursos internos, disse aos seus colaboradores: “Vou alterar a estrutura dos recursos para podermos trabalhar de forma mais eficaz.” Depois de revelar o novo cronograma da empresa, disse: “São 10h45. Têm até ao meio-dia para se sentirem aborrecidos, caso seja essa a vossa reacção. Ao meio-dia, serviremos piza. Às 13h00, voltamos ao trabalho nas nossas novas posições.” Os líderes mais eficientes perguntam a si mesmos: “O que precisa de acontecer hoje para chegarmos onde pretendo? Que noção ou crença vaga consigo clarificar ou desmistificar?” Um CEO que seja capaz de comunicar de forma precisa com os dez subordinados directos, cada um deles comunicando com igual precisão com outros 40 colaboradores, alinha o compromisso e a energia da organização com uma visão clara dos verdadeiros objectivos e oportunidades da empresa.

Ora, como referem Pires e Cunha, (2017),

Um treinador tem de ter uma estratégia de comunicação a fim de chamar a atenção e ganhar visibilidade. Para o efeito, deve servir-se da comunicação social, tal como a comunicação social se serve dele. A comunicação social é uma arma de dois gumes, pelo que deve ser utilizada, caso a caso, a fim de usar o gume que

mais interessa. Na sua estratégia de comunicação externa o treinador deve considerar que: Se a massa associativa julga tudo pelas aparências, a comunicação social trata tudo pela superficialidade. Quanto mais um treinador aparecer tanto mais vulgar vai parecer. Por isso deve: evitar expor-se em demasia; melhorar a presença através de uma parcimoniosa gestão da ausência; afastar-se no momento certo a fim de ser comentado e admirado; gerir a presença através de uma economia de escassez.

Os mesmos autores adiantam que

Todo e qualquer treinador deve utilizar parcimoniosamente a comunicação social para comunicar com os seus jogadores. Porque, através da comunicação social, os jogadores ouvem melhor e percebem melhor, e para efeitos pedagógicos, é onde lhes dói mais. (...) Na época 2006/07, após jogo com o Arsenal, José Mourinho mandou pela comunicação social uma mensagem para aqueles jogadores que não se empenharam como deviam ao longo da temporada. E disse após o empate com o Arsenal: Este foi um jogo para os que querem ser bem-sucedidos neste Chelsea. Este é o Chelsea do Sr. Abramovich: ele é o dono, mas no balneário do Chelsea, onde há relações humanas e profissionais, alguém que queira ser bem-sucedido terá de olhar para este jogo.

Assim se percebe porque uns têm sucesso e outros não. As declarações do treinador tinham como destinatários Shevchenko e Ballack. A pergunta que se coloca é a seguinte: Em que circunstâncias deve um treinador optar por conversar com os seus jogadores através da comunicação social?

A resposta é: sempre que tem necessidade de aumentar o seu tom de voz; sempre que sente que não vai ser ouvido nas conversas de balneário e sempre que a lógica de comunicação deixou de ser exclusivamente interna para passar a estar contaminada por elementos externos tais como agentes, jornalistas ou outros. O discurso era esclarecedor: Uma cusparada. Em português de Portugal significa uma cuspidela. Nem mais. “Durante «a bronca», o técnico exigiu que os jogadores reagissem às provocações do atacante Edilson, que na partida acertou um tapa no rosto do lateral-esquerdo Júnior. Ele é malandro, esperto, mas também é covarde e cafajeste. Alguém tinha de ter dado uma porrada, uma cusparada, nele, disse o treinador». O treinador queria mexer com o seu grupo e também com os rivais. Um dirigente palmeirense, que pediu para não ser identificado, confidenciou que Luís Filipe Scolari: ...havia sido informado, durante a reunião, que os jornalistas estavam escutando a

conversa dele com os jogadores.» (cf. Folha de S. Paulo, 06.06.2000). A ser verdade, Scolari geria a comunicação externa da equipa “«a direito por linhas tortas»”.

É que, “Se pensarmos bem o que realmente está incluído no acto comunicacional entre duas pessoas ou mais pessoas e para lá disso adicionarmos uma posição hierárquica, é talvez a base juntamente com as relações interpessoais numa liderança de processo e equipas. E ainda se torna mais importante, porque não podem existir falhas e hiatos comunicacionais, quando a comunicação não é feita na língua mãe de quem quer assumir o controlo do diálogo. (...) A área da comunicação tem sido um dos pilares dos melhores treinadores das mais diversas modalidades. (...) Dois dos melhores treinadores (NBA) foram Phil Jackson e Michael Krzyzewsky. O primeiro, durante a sua carreira como treinador no Chicago Bulls e LA Lakers, onde conquistou diversos anéis (títulos) da Liga Profissional Americana de Basquetebol – NBA, exigia aos jogadores o seguinte: “É como eu digo aos meus filhos, perguntem sempre. Não assumam, pergunte,”. Já o segundo ao serviço da selecção norte-americana defendia que: “O trabalho de equipa eficiente começa e termina com comunicação”. (...) Um psicanalista uma vez referiu este apontamento sobre a comunicação e o seu alcance de José Mourinho: “tem de perceber que quase todas as conversas que Mourinho tem são parte do seu trabalho, e que no fim último de cada uma dessas comunicações não é comunicar enquanto tal, mas aumentar as possibilidades de vitória da equipa dele. Numa conferência de imprensa, ele não está a falar para as pessoas que estão na sala, outros treinadores e por aí em diante. O conselho que eu daria é o equivalente desportivo ao que todos os entrevistadores políticos deveriam constantemente perguntar a si mesmo: “Porque é que este desgraçado deste mentiroso está a mentir?””. (Lança, 2016)

Segundo as regras básicas há muito definidas acerca da comunicação, em que cada membro da equipa deve preocupar-se mais com aqueles a quem se dirige que consigo próprio. No âmbito de uma comunicação profícua, importa muito mais aquilo que o outro pensa e sabe, que propriamente o que sei e quero transmitir. Harvey Thomas, especialista norte-americano de comunicação, citado por Araújo (2007), disse uma vez, algo que consubstancia de modo notável esta preocupação: “Se disseste e eles não te ouviram, foi porque não disseste!” O que significa afinal que, quem quer de facto comunicar deve preocupar-se com o criar das condições necessárias para que aquilo que diz e faz seja ouvido e compreendido por aqueles a quem se dirige. Alguém duvida do número de vezes que, dizendo que estamos a comunicar com os outros, falamos pura e simplesmente para nos ouvirmos? Como comunicar então? Preocupado com o outro, ouvindo e acima de tudo sabendo do que se fala. Consciente que se a comunicação falha, nem sempre a responsabilidade pertence ao receptor. A

comunicação não é algo linear! O contexto em que decorre assume extrema importância. Valores, Cultura, Modelos, Referências, etc., têm imensa influência no modo como comunicamos. Ao contrário do que se julgou durante muito tempo, na comunicação não é só fundamental aquilo que é dito! Também não o que é ouvido! Mas sim o que é compreendido! E acima de tudo o impacto comunicacional daquilo que dizemos! Para além do conteúdo, (das palavras), questões como a expressão corporal e o tom de voz, apresentam-se com enorme importância na comunicação com os outros. Comunicar é fazer-se compreender e, como tal, depende não só do meio em que se movimenta o nosso interlocutor, como obviamente daquilo que pretendo transmitir e do contexto em que nos encontramos. O que obriga a que, se quero comunicar, estou obrigado a, não só conhecer o meu universo, como principalmente identificar o daquele (ou aquela) a quem me dirijo. (Araújo, 2007) A mensagem a transmitir não é apenas o que eu digo, mas também aquilo que eu sou! Se por acaso algo me preocupa ou perturba, dificilmente serei capaz de comunicar de modo a envolver os que comigo comunicam. No âmbito do trabalhar em equipa, aprendi através de segundo as regras básicas há muito definidas acerca da comunicação, em que cada membro da equipa deve preocupar-se mais com aqueles a quem se dirige que consigo próprio. No âmbito de uma comunicação profícua, importa muito mais aquilo que o outro pensa e sabe, que propriamente o que sei e quero transmitir. Da minha experiência e através do coaching de que fui alvo, que existem um conjunto de princípios comunicacionais a respeitar em qualquer circunstância: - Para comunicar com eficácia, temos de aprender a observar os outros, a ler os sinais que nos transmitem a cada momento, a escutar com atenção. - Aceitar os feedbacks que nos são transmitidos, nomeadamente os que nos dizem que somos falíveis! - Lutar contra os rótulos que tantas vezes condicionam o modo como apreciamos os que nos rodeiam. - Estar bem connosco, pois comunicar requer sermos capazes de estar com os outros de modo aberto e frontal. - Saber que, em termos percentuais, no processo comunicacional, a expressão corporal e o tom de voz assumem uma importância bem maior que o conteúdo daquilo que dizemos. Entretanto importa que fique claro que não há trabalho em equipa possível, sem o reforço cada vez maior da comunicação entre os membros que a compõem. Relacionando-os entre si de modo que estabeleçam interações e complementem os respectivos desempenhos.

Conclui-se, sem margem para dúvidas: Comunico, logo existo.

7. Materiais e Métodos

Do ponto de vista teórico o estudo incidiu sobre as pesquisas bibliográficas, e documentais, e por via das mesmas elencar um conjunto de fundamentos e experiências, relatadas na base da investigação, das quais emergisse a correlação com o objecto do presente.

No que diz respeito a competências do treinador, a liderança de elite, inteligência emocional, mentoriação do treinador, as equipas multidisciplinares e comunicação de excelência, recorreu-se a um questionário.

7.1. Metodologia de Investigação

O questionário teve em consideração, respectivamente, o elencar de cada umas das competências do treinador; a importância, eficácia/impacto, indispensabilidade e dominante/futuro no que diz respeito à liderança de elite, conforme a mesma se identifique como visionária, coaching, afiliativa, pacesetting, dominante ou democrática.

Com referência a inteligência emocional, o questionário, referenciando o autoconhecimento, autodisciplina, motivação, empatia e aptidão social, incidiu sobre as seguintes questões: aprende-se? Treina-se? Quando? Onde? Como?

Incidindo sobre a aceitação, treino, quando, onde e como, o questionário abordou o treino do treinador e bem assim o controlo e treino emocional.

A composição, funções e objectivos das equipas multidisciplinares, atentas as prioridades, organização, operacionalização e tomada de decisões/delegação, corresponderam à penúltima parte do questionário.

Na última parte do questionário, centrado na comunicação interna e externa, em relação a cada uma das antecedentes, formularam-se perguntas sobre o elo fulcral, prioridades, áreas, formas e meios.

Com o questionário procurou-se a obtenção de respostas que permitam, em relação a cada uma das concretas áreas identificadas – competências do treinador, liderança de elite, inteligência emocional, mentoriação do treinador, equipas multidisciplinares e comunicação, não apenas verificar quais as competências/áreas mais importantes, mas também a perspectiva sobre a importância das mesmas no futuro e a sua possibilidade de aprendizagem ou treino, onde, quando e como.

7.2. Procedimento de Recolha de Dados

Os entrevistados foram contactados de variadas formas, ou seja, pessoalmente, telefonicamente e através de correio electrónico, sendo que, em relação a diversos entrevistados, houve lugar a explicitação do conteúdo do formulário associado à entrevista e bem assim do anexo A, anexo esse que funcionava como instrumento de apoio para a satisfação das perguntas constantes do questionário. Sem prejuízo, em regra, o questionário foi precedido de uma breve exposição, oral, sobre os traços gerais sobre os quais incide o estudo.

7.3. Amostra

O questionário mostra-se respondido por entrevistados que agrupamos da seguinte forma: treinadores, jogadores, jornalistas, directores de comunicação e professores universitários da área do desporto.

7.4. Instrumentário

Para a recolha, tratamento e análise dos dados foi utilizada a aplicação Google-Forms e Excel Google Sheet, através do computador pessoal Apple Mac Intosh, na qual foi possível proceder à análise descritiva das variáveis qualitativas, resultantes da amostra de 54 questionários obtidos, através de quadros de frequências, análise de gráficos de barras e gráficos circulares de distribuição de frequências, para as diferentes questões lançadas.

8.Discussão de Resultados

I - DAS COMPETÊNCIAS DO TREINADOR DE ELITE

Os quadros compostos pelas seis figuras que se seguem permitem apreender diversos resultados, considerando a estrutura da entrevista apresentada e bem assim as respectivas respostas. Da Fig.1, ressalta que a esmagadora maioria dos inquiridos subscreve, com destaque, a Liderança como a mais importante competência a acompanhar o Treinador de Elite. Curiosamente, a Formação é de longe a competência menos votada, sendo certo que as

competências técnicas e de gestão lograram uma larga opção, porém muito distantes da Liderança.

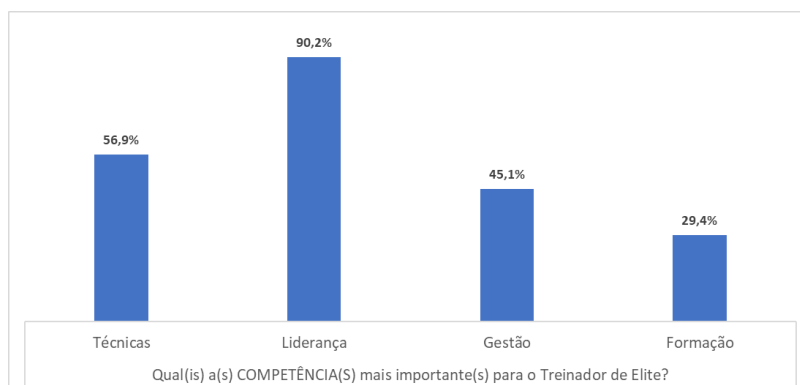


Figura 1

No âmbito das competências técnicas, embora não figure como área de conhecimento mais importante, no entanto, surge como uma opção com muito relevo o conhecimento na área comportamental. Ainda que o conhecimento técnico e tático ainda seja considerado o mais importante, e entende-se a razão, não deixa de ser referencial a importância desta área concreta do conhecimento, a qual congrega um conjunto de apreciações superior à soma dos conhecimentos na área regulamentar, científica e social. E, não é de deixar passar sem anotação que o conhecimento regulamentar mereça pelos inquiridos uma importância tão diminuta. (Fig.2)

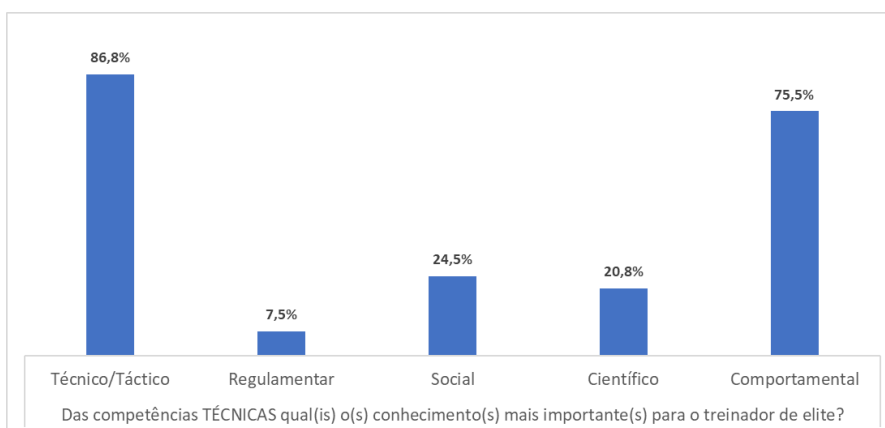


Figura 2

Inserida na competência de liderança, consta-se que a gestão das relações surge como a variável que congrega de forma absolutamente inequívoca o destaque de entre as competências associadas à liderança. Note-se que a importância, para os inquiridos, é de tal sorte que a gestão das relações soma mais opções do que o conjunto das competências ou conhecimentos associados à autogestão, consciência social e autoconsciência. (Fig.3)

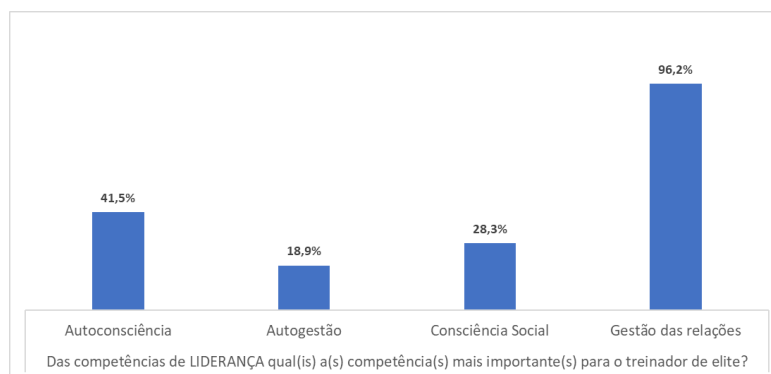


Figura 3

Nas competências de gestão, as quais, relembre-se, mereceram da parte dos inquiridos um destaque superior às competências de formação, a repartição é notoriamente mais equilibrada. A Inovação, performing, recrutamento e forming, são competências consideradas mais relevantes, todas elas muito aproximadas em termos de opção dos entrevistados, obtendo uma apreciação residual as competências na área do storming e norming. (Fig.4)

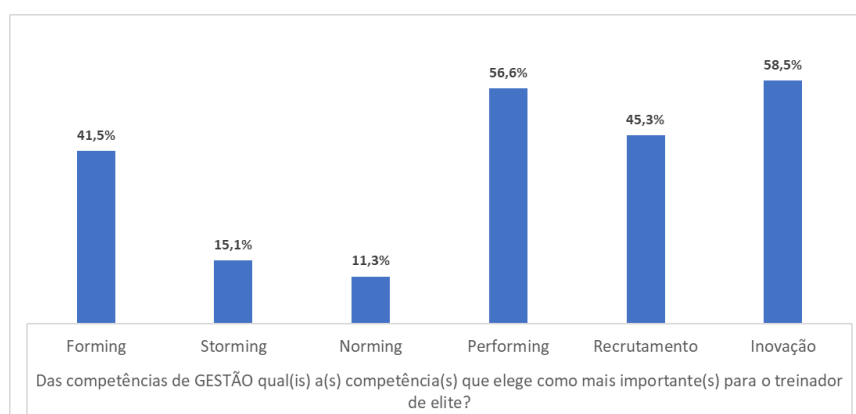


Figura 4

A formação foi considerada, de entre as competências, liderança, técnica e gestão, a mesmo importante, tal como resulta da Fig.1. Porém, ao nível da formação não deixa de ser objecto de particular registo o facto de a competência científica ser claramente considerada como a menos importante. Em contraponto, uma vez mais, a área comportamental/social recebe a maior atenção ou opção por parte dos entrevistados, superando mesmo as competências na área técnica e táctica. (Fig.5)

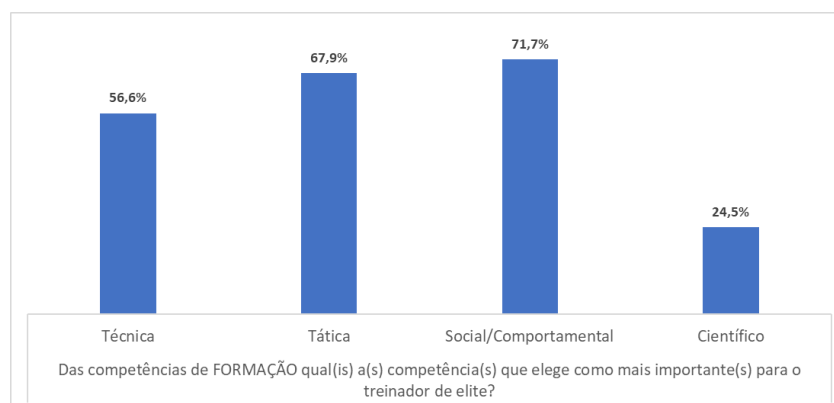


Figura 5

Dedicado um dos antecedentes capítulos à comunicação e a importância que a mesma, com unanimidade, reveste para o treinador de elite, resulta das entrevistas efectuadas que é ao nível da comunicação interna e da estratégia comunicacional que se elencam as opções de maior importância. E, se a vertente da comunicação social contempla uma menor importância, atento o que se mostra exposto nos capítulos antecedentes, não deixe de merecer, pelo menos, reflexão o apelo menos elevado que acolheu a comunicação externa, quando, por exemplo, no âmbito das competências de liderança, a gestão das relações se mostrou, largamente considerada como a mais relevante. (Fig.6)

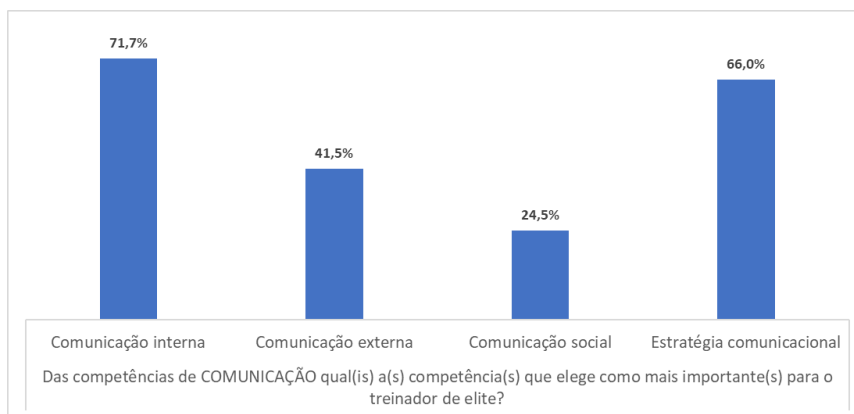


Figura 6

II – LIDERANÇA DE ELITE VISIONÁRIA (A)

A liderança visionária revela-se de importância elevada seja nos treinos, seja nos jogos, embora os resultados evidenciem maior importância no treino, da mesma forma que assume uma importância muito elevada seja aquando da derrota e do empate, e apenas grande no momento da vitória. Prosseguindo a análise, é um modelo de liderança que é considerada pela esmagadora dos inquiridos, com excelente impacto seja no treino como no jogo, excelente na derrota e de grande impacto seja no empate seja na vitória. Do ponto de vista da utilidade, mais de 96% dos inquiridos consideram útil este tipo de liderança, tal como é considerada elevada a sua utilidade seja no jogo, seja no treino. Na discriminação com referência a resultado do jogo, e considerada como grande a sua utilidade aquando da vitória e do empate e elevada na derrota. Liderança visionária foi considerada indispensável por mais de 77% dos inquiridos, que a consideraram como tal no treino e no jogo, em percentagem que supera os 80%. Tal percentagem, superior a 80%, e mais precisamente superior a 86% dos inquiridos, considerou que a liderança visionária se mostra dominante no futuro, seja no jogo seja no treino, como se alcança do confronto da figura 7 a 10 e da figura 7 a 30 do Anexo B.

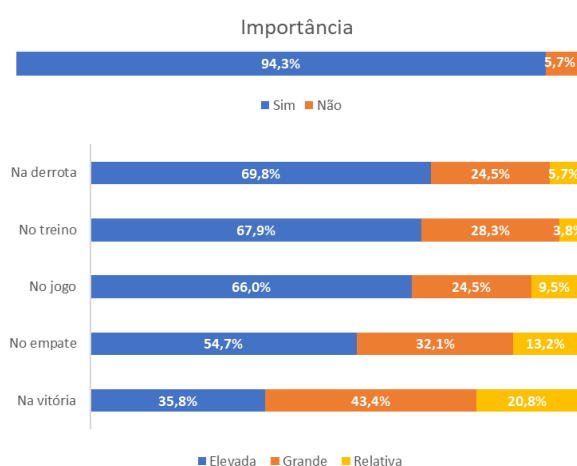


Figura 7

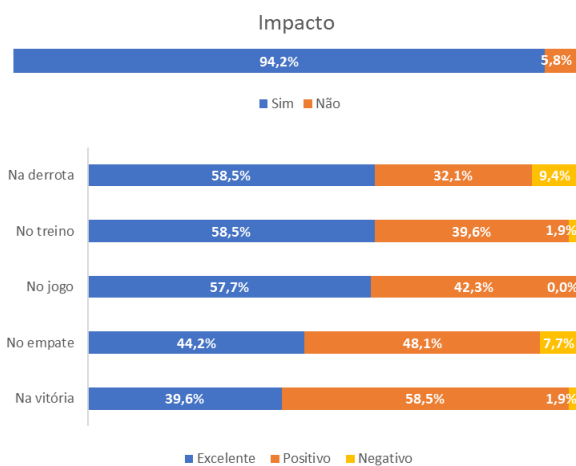


Figura 8

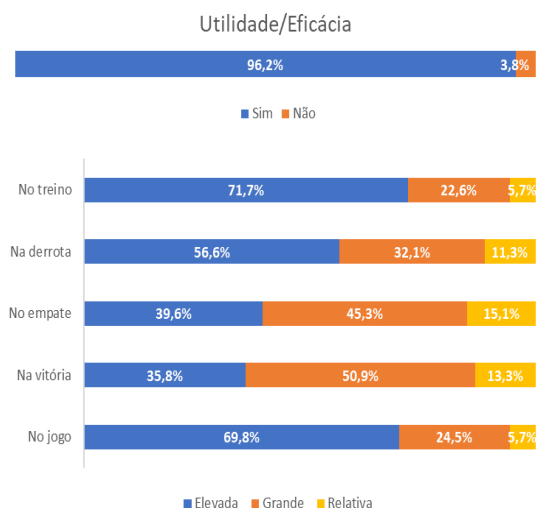


Figura 9

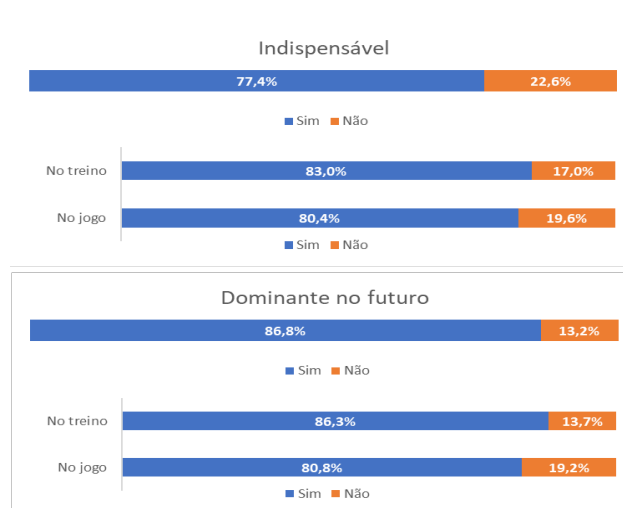


Figura 10

II – LIDERANÇA DE ELITE COACHING (B)

A liderança de modelo coaching revela-se importante por parte de 98% dos inquiridos, que igualmente a consideram de importância elevada seja nos jogos seja nos treinos, embora em percentagem, respectivamente, de 60% no treino e 50% no jogo. Da mesma forma que é um modelo de liderança que assume uma importância grande no empate e na vitória, e elevada na derrota. Prosseguindo a análise, é um modelo de liderança que é considerada pela esmagadora dos inquiridos com impacto por parte de mais de 90% dos inquiridos, e com excelente impacto seja no treino como no jogo. Na vitória, empate e derrota, o impacto é considerado, respectivamente, grande e elevado. Ao nível da utilidade e eficácia, 100% dos inquiridos consideram útil este tipo de liderança, tal como é considerada elevada a sua utilidade seja no jogo, seja no treino. Na discriminação com referência a resultado do jogo, é considerada como grande a sua utilidade aquando da vitória e do empate e elevada na derrota. A Liderança Coaching foi considerada indispensável por mais de 83% dos inquiridos, que a consideraram como tal no treino e no jogo, em percentagem que supera os 80% no jogo e mais de 90% dos inquiridos no treino. Tal percentagem, superior a 80%, e mais precisamente superior a 86% dos inquiridos, considerou que a liderança coaching também se mostra dominante no futuro, sendo que no jogo e no treino a percentagem ultrapassa, em ambos os

caos, os 80% dos inquiridos. Tal resulta da análise das figuras 11, 12, 13 e 14, e bem assim de forma desenvolvida do confronto das figuras 31 a 54 do Anexo B.

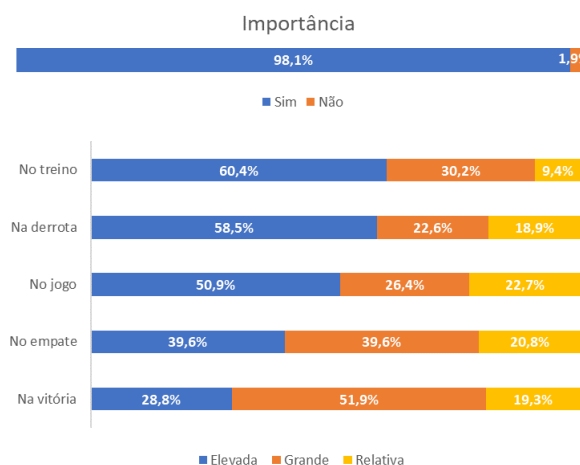


Figura 9

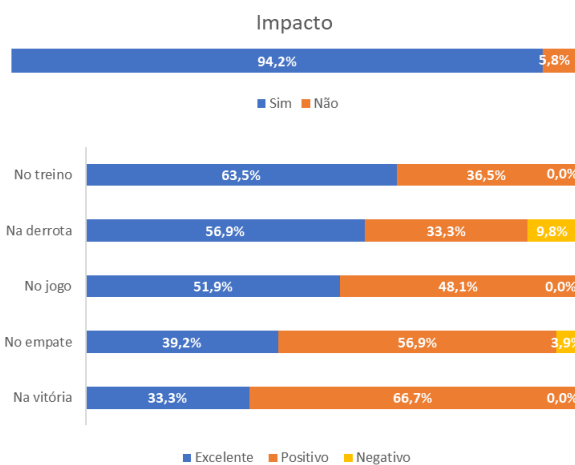


Figura 10

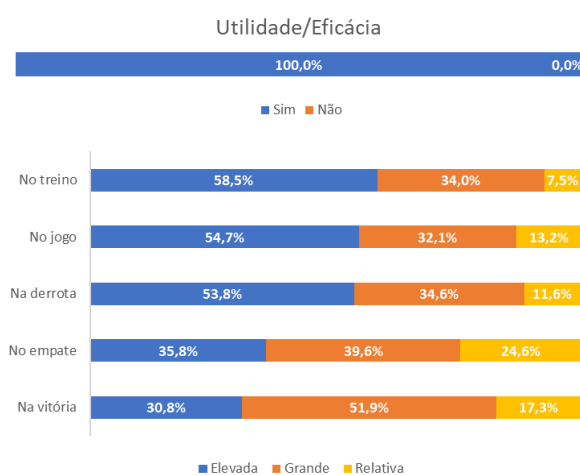


Figura 11

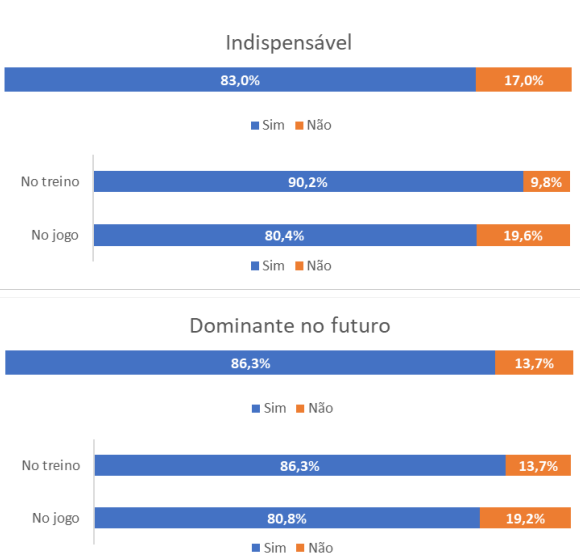


Figura 12

II – LIDERANÇA DE ELITE AFILIATIVA (C)

Considerando a figura 15, constata-se que a liderança afiliativa se revela importante para 94% dos inquiridos, que igualmente a consideram de importância elevada seja nos jogos

seja nos treinos, embora em percentagem, respectivamente, de 65% no treino e apenas 50% no jogo. (Fig.15) Da mesma forma, é um modelo de liderança que assume uma importância grande na vitória, e elevada seja na derrota seja no empate. (Fig.15) Prosseguindo a análise, é um modelo de liderança que é considerada pela esmagadora dos inquiridos com impacto por parte de mais de 96% dos inquiridos, e com excelente impacto seja no treino como no jogo, numa percentagem próxima de 50% dos inquiridos. (Fig.16) Na vitória, o impacto é considerado excelente, tal como na derrota e empate, embora no caso de derrota os inquiridos repartam o impacto entre o excelente e o positivo, em percentagens iguais. (Fig.16) Ao nível da utilidade e eficácia, 96% dos inquiridos consideram útil este tipo de liderança, tal como é considerada elevada a sua utilidade seja no jogo, seja no treino. Na discriminação com referência a resultado do jogo, é considerada como elevada a sua utilidade em qualquer um dos resultados do jogo. (Fig.17) A Liderança Afiliativa, foi considerada indispensável por mais de 80% dos inquiridos, que a consideraram como tal no treino e no jogo, em percentagem que supera os 80% no jogo e para mais de 76% dos inquiridos no treino. Tal percentagem, superior a 78%, dos inquiridos considerou que a liderança afiliativa também se mostra dominante no futuro, sendo que no jogo e no treino a percentagem ultrapassa, em ambos os casos e respectivamente, os 78% e 82% dos inquiridos. (Fig.18). Os resultados mostram-se desenvolvidos nas figuras 55 a 78 do Anexo B.

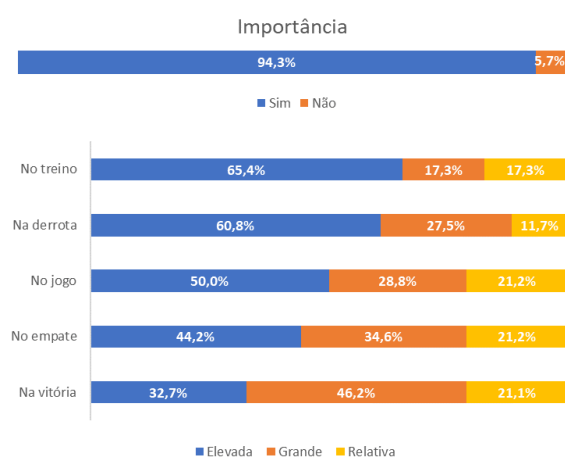


Figura 13

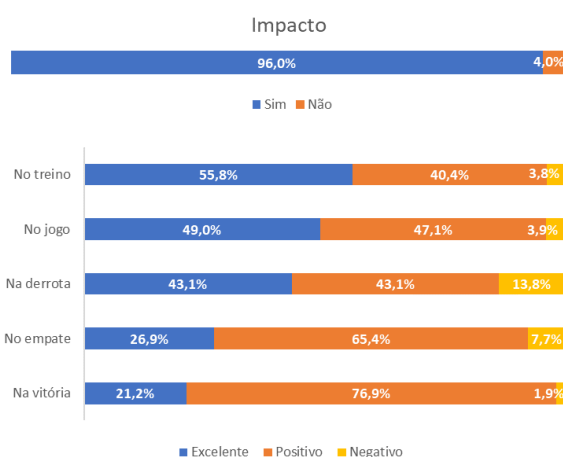


Figura 14

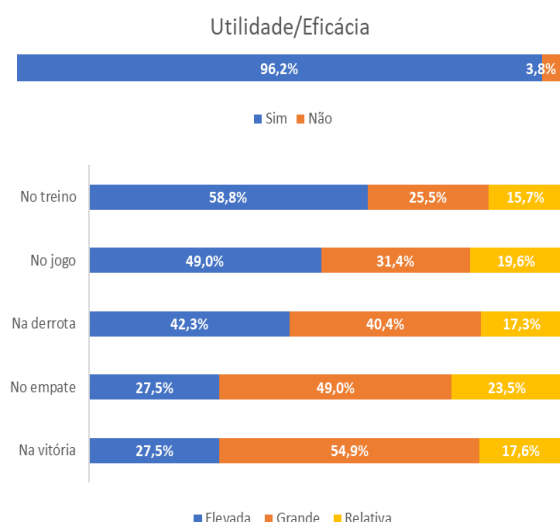


Figura 16

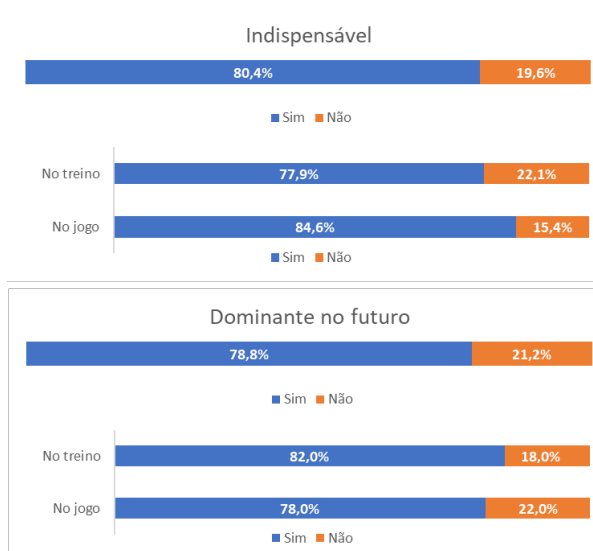


Figura 158

II – LIDERANÇA DE ELITE

PACESETTING (D)

A liderança pacesetting revela-se importante para 92,5% dos inquiridos, que igualmente a consideram de importância elevada seja nos jogos seja nos treinos, embora em percentagem, respectivamente, de 57% no treino e apenas 53% no jogo. Da mesma forma, é um modelo de liderança que assume uma importância grande na vitória, e elevada seja na derrota seja no empate. Prosseguindo a análise, é um modelo de liderança que é considerada pela esmagadora dos inquiridos com impacto por parte de mais de 92% dos inquiridos, e com excelente impacto seja no treino como no jogo, numa percentagem próxima de 50% dos inquiridos. (Fig.19) Na vitória, o impacto é considerado positivo em qualquer um dos resultados, em percentagem. Respectivamente, de 65%, 46% e 55%, na vitória, derrota e empate. (Fig.20) Ao nível da utilidade e eficácia, 88% dos inquiridos consideram útil este tipo de liderança, tal como é considerada elevada a sua utilidade seja no jogo, seja no treino. Na discriminação com referência a resultado do jogo, é considerada como elevada a sua utilidade em qualquer um dos resultados do jogo. (Fig.21) A Liderança pacesetting foi considerada indispensável por mais de 73% dos inquiridos, que a consideraram como tal no treino e no jogo, em percentagem que supera os 79% no jogo e treino. Em percentagem, superior a 75% dos inquiridos, a liderança pacesetting foi considerada dominante no futuro, sendo que no

jogo e no treino a percentagem ultrapassa, em ambos os casos e respectivamente, os 75% e 79% dos inquiridos. (Fig.22) O desenvolvimento de cada um dos quadros encontra correspondências nas figuras 79 a 102 do Anexo B.

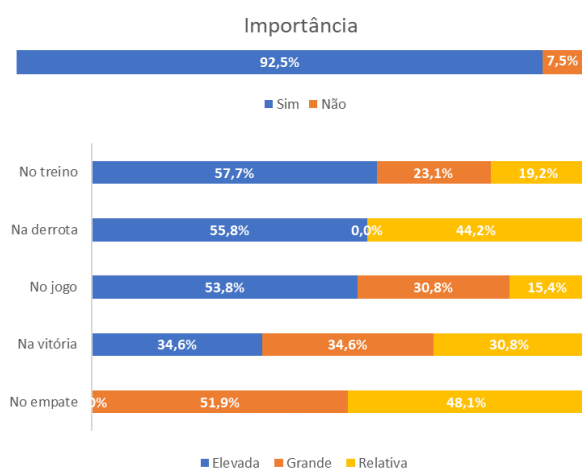


Figura 17

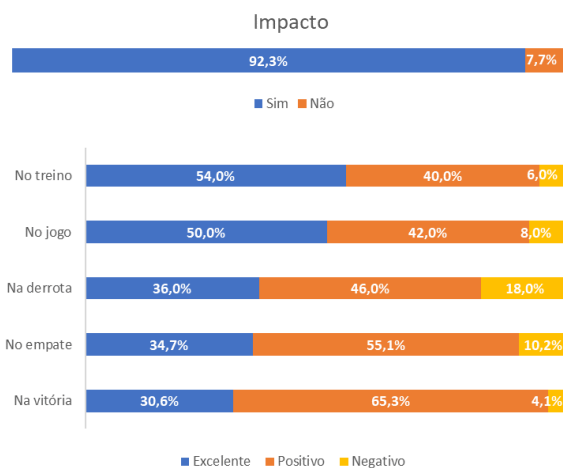


Figura 18

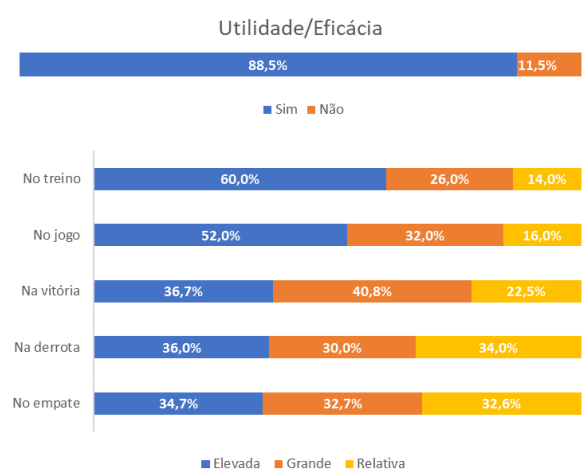


Figura 20

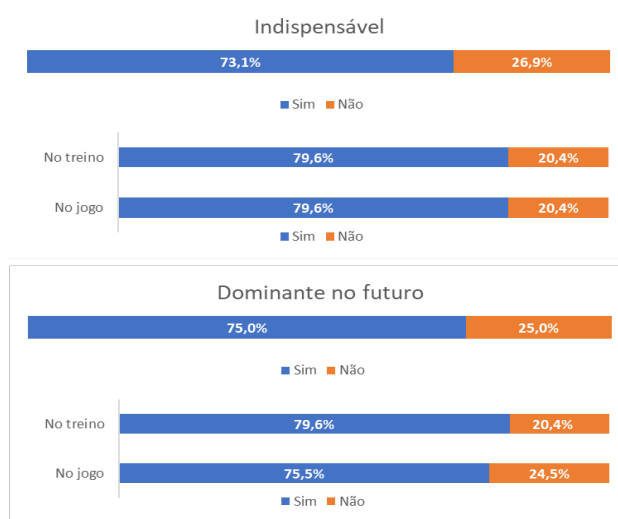


Figura 192

II – LIDERANÇA DE ELITE DOMINANTE (E)

A liderança dominante revela-se importante para 86,5% dos inquiridos, que igualmente a consideram de importância elevada seja nos jogos seja nos treinos, embora em

percentagem, respectivamente, de 48% no treino e apenas 54% no jogo. Da mesma forma, é um modelo de liderança que assume uma importância relativa na vitória, e elevada seja na derrota seja no empate, em percentagens, respectivamente, de 52% e 34% dos inquiridos. Prosseguindo a análise, é um modelo de liderança que é considerada pela esmagadora dos inquiridos com impacto por parte de mais de 94% dos inquiridos, e com impacto positivo no treino e excelente como no jogo, numa percentagem próxima de 55% dos inquiridos. Na vitória, o impacto é considerado positivo no empate e vitória, para 52% e 32%, respectivamente, e com impacto excelente em caso de derrota, em percentagem, de 46%. Ao nível da utilidade e eficácia, 92,5% dos inquiridos consideram útil este tipo de liderança, tal como é considerada elevada a sua utilidade seja no jogo, seja no treino. Na discriminação com referência a resultado do jogo, é considerada como elevada a sua utilidade no empate e derrota, (35% e 47%) e grande na vitória, para 33% dos inquiridos. A Liderança dominante foi considerada indispensável por mais de 65% dos inquiridos, que a consideraram como tal no treino e no jogo, em percentagem que supera os 70% no jogo e 66% no treino. Em percentagem, superior a 60% dos inquiridos, a liderança dominante foi considerada dominante no futuro, sendo que no jogo e no treino a percentagem ultrapassa, em ambos os casos e respectivamente, os 68% e 62% dos inquiridos. Tudo o que antecede, resulta da confrontação das figuras 23, 24, 25, e 26 e no Anexo B das figuras 103 a 126.

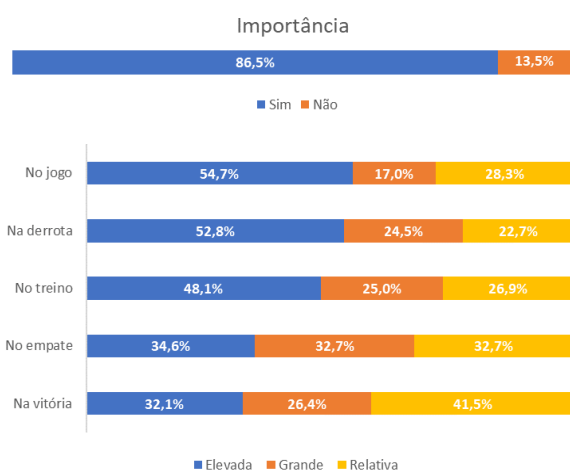


Figura 21

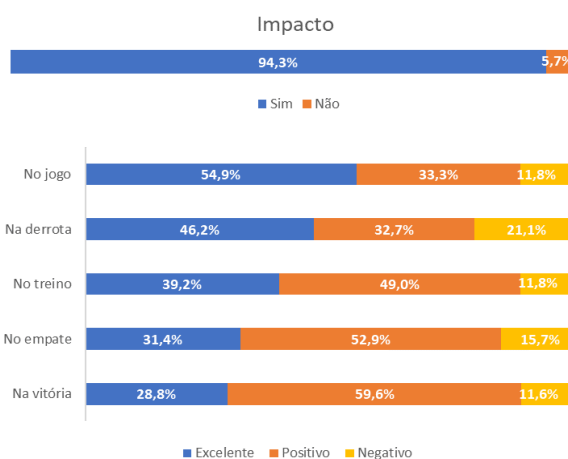


Figura 22

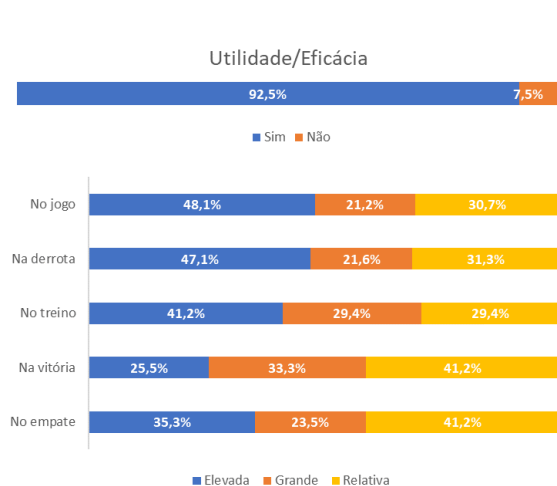


Figura 25

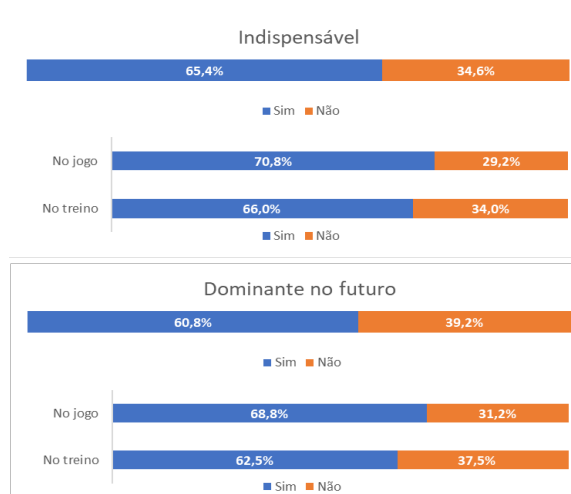


Figura 26

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL AUTOCONHECIMENTO (A)

100% dos inquiridos respondeu afirmativamente à aprendizagem do autoconhecimento, enquanto 96% dos inquiridos declarou que o autoconhecimento se treina. (Fig.27) No treino a maior parte dos inquiridos (75%) declarou que o mesmo se treina no início, durante e no fim dos treinos, e bem assim, dos inquiridos confrontados com se tal se treinava no primeiro treino da semana, no último ou em todos os treinos, respondeu de forma esmagadora que tal ocorreria em todos os treinos. (74%). No jogo, os inquiridos (76%) responderam que tal se treinaria antes de equipar e fora da área de competição (66%). (Fig.28) Para maior desenvolvimento poderá confrontar-se o conjunto de gráficos insertos nas figuras 127 a 132 do Anexo B.

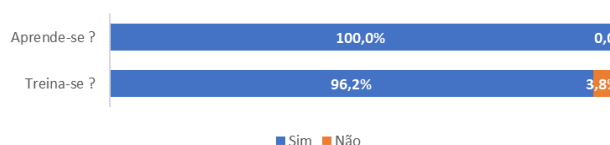


Figura 23

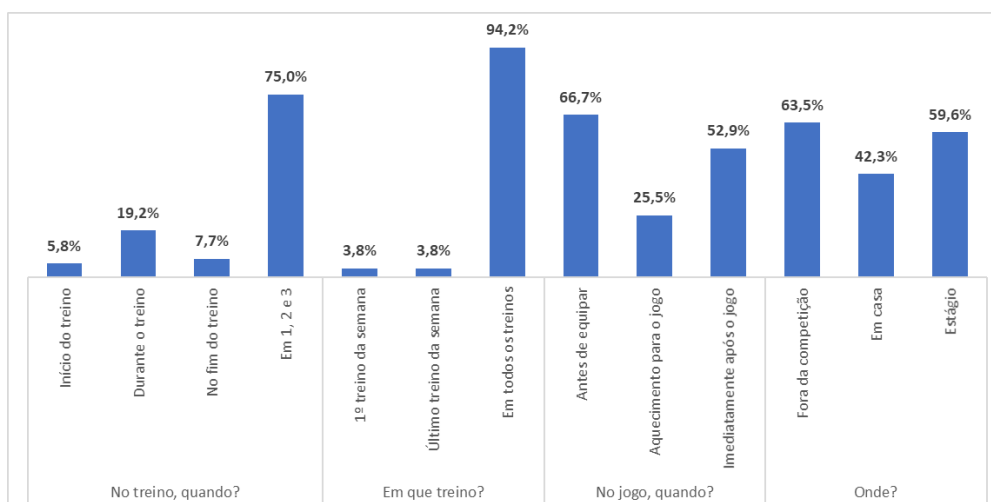


Figura 24

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL AUTODISCIPLINA (B)

Tal como no autoconhecimento, 100% dos inquiridos respondeu afirmativamente a respectiva aprendizagem. Igualmente, 100% dos inquiridos declarou que a autodisciplina se treina. (Fig.29) No treino a totalidade dos inquiridos (100%) declarou que o autoconhecimento se treina em todos os treinos. No jogo, os inquiridos responderam (86%) que tal se treinaria antes de equipar e fora da área de competição (66%) ou em estágio na mesma percentagem. (Fig.30) Os resultados aqui expressos mostram-se desenvolvidos nas figuras 133 a 137 do Anexo B.



Figura 25

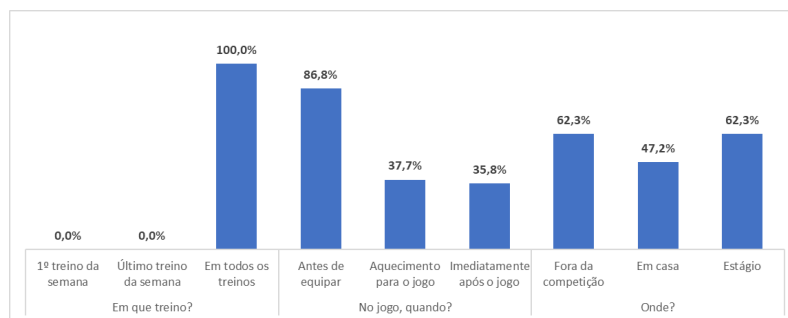


Figura 26

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

MOTIVAÇÃO (C)

Para 96% dos inquiridos, a motivação aprende-se. Para 100% dos inquiridos, a motivação treina-se. (Fig.31) No treino, 75% dos inquiridos declarou que a motivação se treina em todos os treinos, seja no início, durante ou no fim dos mesmos. No jogo, os inquiridos responderam (83%) que tal se treinaria antes de equipar e fora da área de competição (59%), apontando a maioria (73%) para o treino no período de estágio. (Fig.32) Para maior desenvolvimento, poderá confrontar-se o conjunto de gráficos insertos nas figuras 138 a 143 do Anexo B.

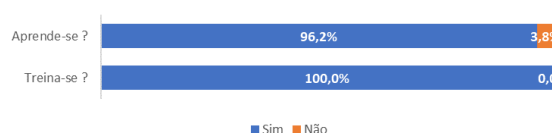


Figura 27

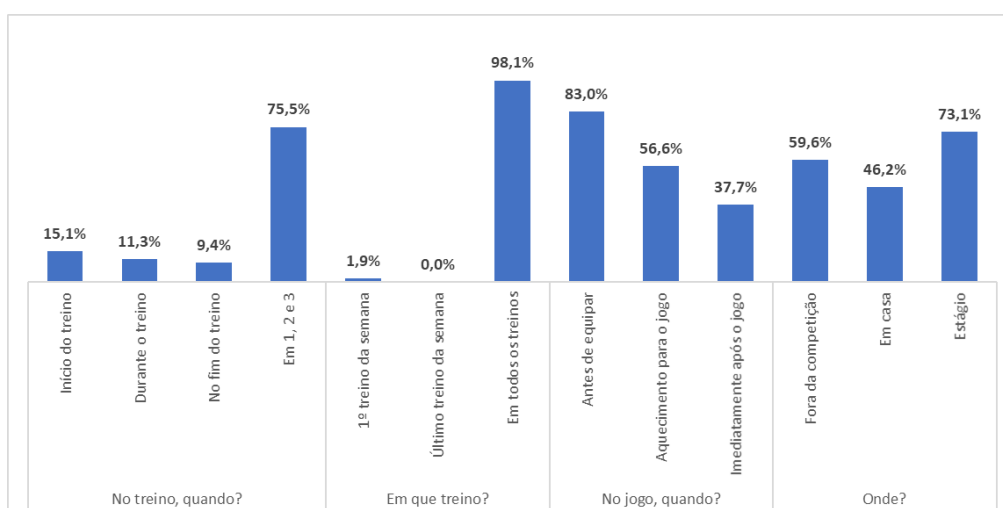


Figura 28

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

EMPATIA (D)

Para 86% dos inquiridos, a empatia aprende-se, correspondente a percentagem mais baixa quando comparada com o autoconhecimento, autodisciplina e a motivação. Porém, para 86% dos inquiridos a empatia treina-se. (Fig.33) No treino, 81% dos inquiridos declarou que a empatia se treina em todos os treinos, seja no início, durante ou no fim dos mesmos. No jogo, os inquiridos responderam (85%) que tal se treinaria antes de equipar e fora da área de competição (73%). (Fig.34). Nas figuras 143 a 149 do Anexo B, mostram-se desenvolvidos os resultados aqui evidenciados.

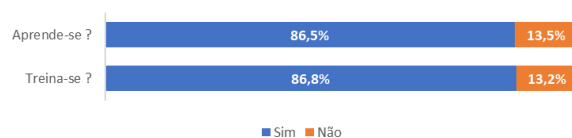


Figura 29

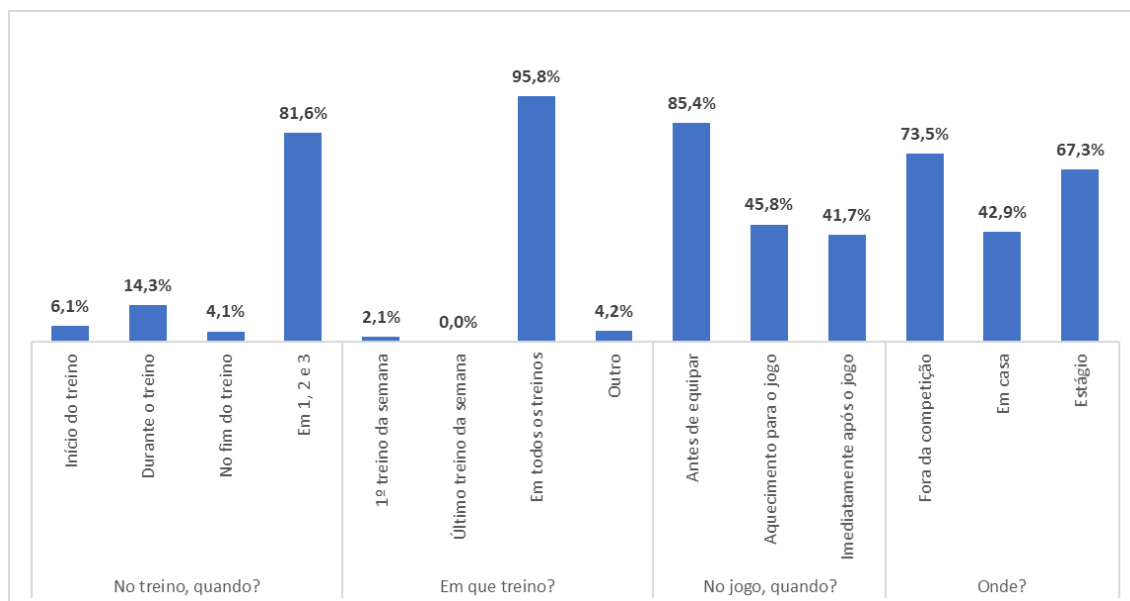


Figura 30

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APTIDÃO SOCIAL (E)

Para 98% dos inquiridos, a aptidão social aprende-se. Para 96% dos inquiridos a empatia treina-se. (Fig.35). Como decorre da figura 36, no treino, 78% dos inquiridos declarou que a aptidão social se treina em todos os treinos, seja no início, durante ou no fim dos mesmos. No jogo, os inquiridos responderam (80%) que tal se treinaria antes de equipar e fora da área de competição (76%). Os resultados mostram-se desenvolvidos nas figuras 150 a 155 do Anexo B.

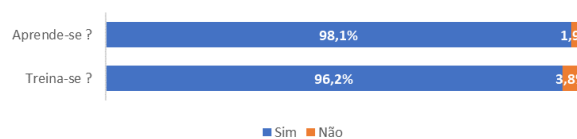


Figura 35

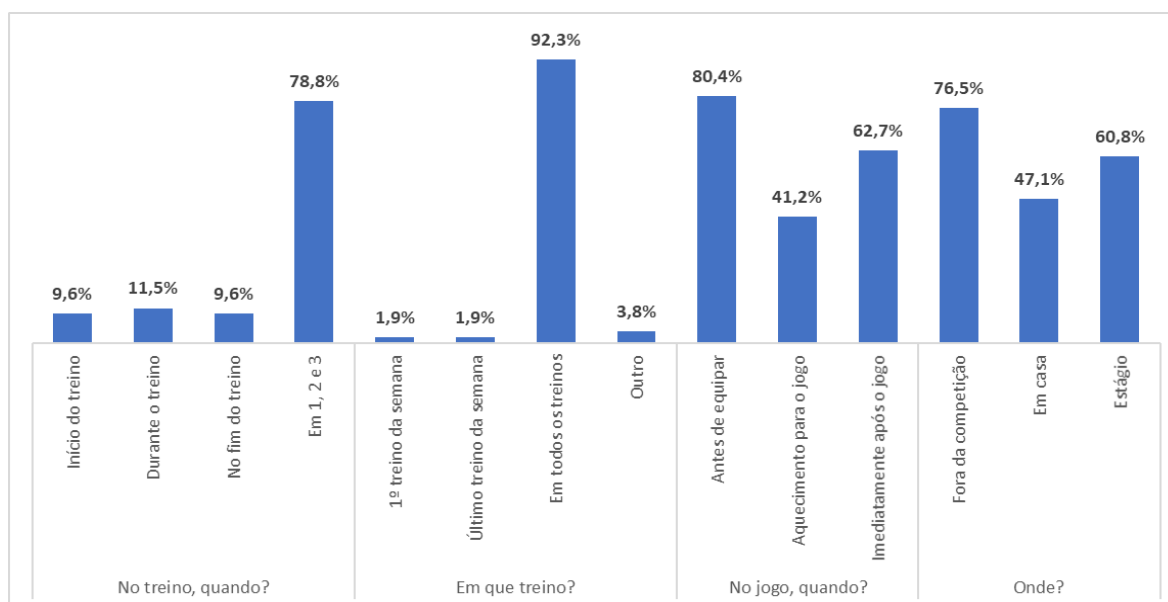


Figura 31

IV- MENTORIZAÇÃO DO TREINADOR

No capítulo da mentoria do treinador, é expressivo o resultado que emerge das respostas dadas quando se questiona se o treinador aceita ser treinado, obtendo 98% de respostas afirmativas. Mas, a percentagem aumenta, e atinge os 100% quando se questiona se o treino do treinador é treinável. (Fig.37) Tendo em consideração ou referência, seja o treino seja o jogo, os inquiridos respondem que tal treino do treinador ocorreria antes ou depois, seja do jogo (75%) seja do treino. (70%). Quando questionados, onde se treina, 76% responde fora da área de competição. Por outro lado, quanto ao modo de treinar, a mentoria recolhe 80% de respostas, enquanto a imaginação e visualização mental recolhem 76% das respostas. A importância de o treinador ser treinado merece também destaque, uma vez que 59% dos inquiridos lhe atribui uma importância elevada. (Fig.38) Esmagadora, revelou-se a resposta dos inquiridos, revelando que o treinador aceita o controlo e o treino emocional (98%), e que há entre este e a tomada de decisão uma relação directa, para 100% dos inquiridos.

Relativamente ao treino do controlo emocional, a maioria entende que deve ser treinado antes do treino (76%) e antes do jogo (86%).

Esse controlo emocional treina-se na área de competição (63%) e fora da área de competição, sendo que, quanto ao modo de treinar, a mentoria recolhe 78% das respostas enquanto a imaginação e visualização mental recolhem também a mesma percentagem de respostas. No que tange a importância do controlo e treino emocional, dir-se-á que a mesma é elevada (82%), tal como para combater o “conformismo” (82%), o “coitadismo” (84%) e o medo de reconhecer os próprios erros (88%), tal como para combater o medo de correr riscos (90%). (Fig.39). Nas figuras constantes do Anexo B, sob o n.º 156 a 173, encontram-se desenvolvidos os quadros aqui apresentados.

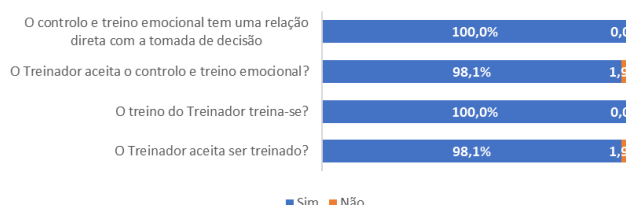


Figura 32

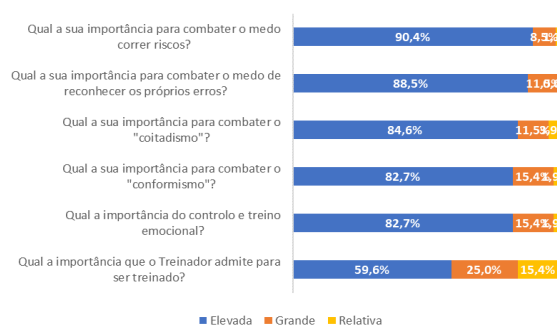


Figura 33

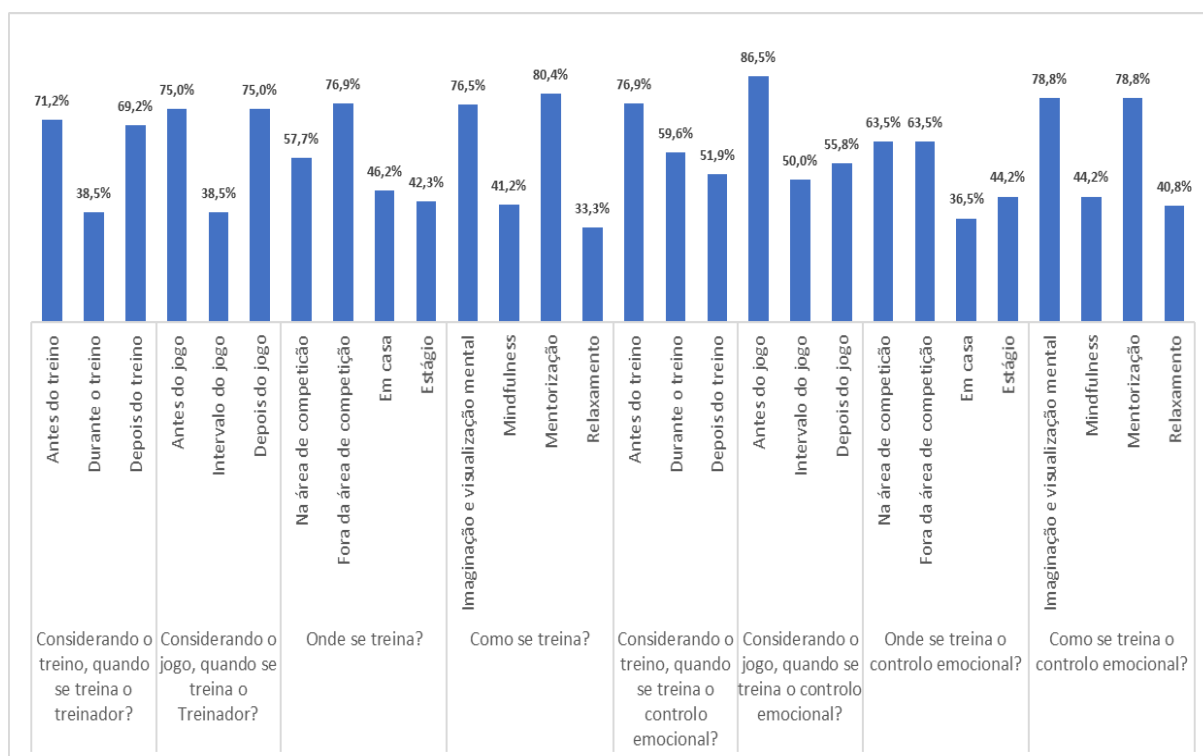


Figura 34

V – EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES

No capítulo das equipas multidisciplinares, o treinador-adjunto recolheu 75% das respostas dos inquiridos, quando questionados sobre quem elegem como prioritário na composição da equipa técnica, seguido do metodólogo de treino (39%), o fisiólogo de esforço (34%), o observador do jogo (34%) e, por último, o mentor (32%). E igualmente, quando no presente capítulo, os inquiridos atribuem destaque elevado ao treino mental (86%), quando questionados sobre os aspectos que privilegiam na organização da sua equipa, papel esse apenas equiparado pelo aspecto táctico (86%), e só depois o aspecto técnico (71%) e o físico em último lugar (64%). (Fig.40)

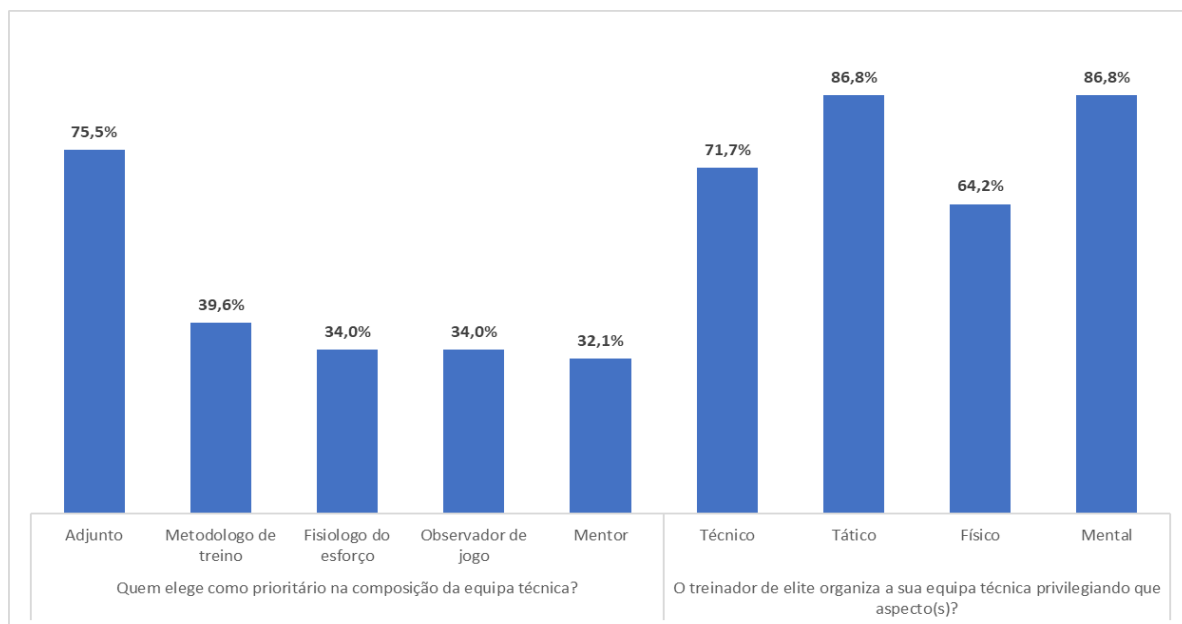


Figura 35

O mentor é considerado um elemento de importância relativa (39%), (Fig.41), resultado este que merece destaque, quando comparado com as respostas obtidas no capítulo da mentoriação, nomeadamente, quando ali 60% dos inquiridos considerou de elevada importância o treinador ser treinado. (Fig.37).

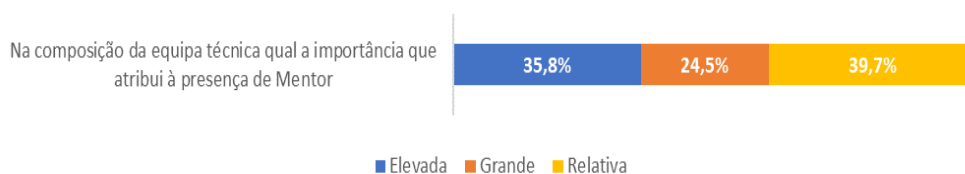


Figura 36

É privilegiado como modelo o treinador/coach (68%), em detrimento do Manager (31%), atribuindo-se elevada importância (84%), ao ciclo OODA (observar, orientar, decidir, agir), sendo a equipa multidisciplinar classificada de elevada importância para o treinador de elite, por parte de 98% dos inquiridos. (Fig.42 e 43)

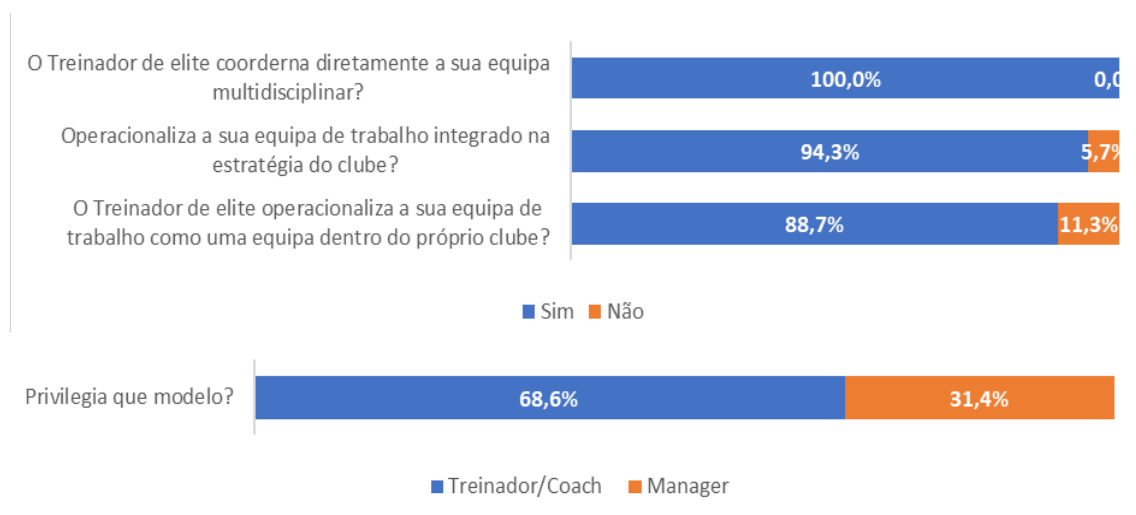


Figura 37

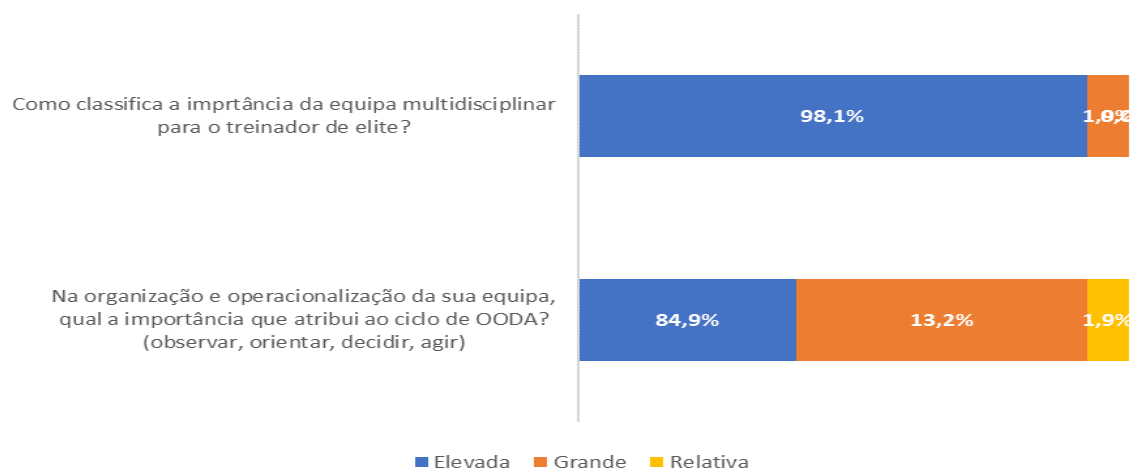


Figura 38

O treinador de elite, para os inquiridos, (88%) operacionaliza a sua equipa de trabalho como uma equipa dentro do próprio clube, integrado na estratégia do clube (94%), privilegiando, primeiro o treino (75%), depois a equipa/clube (69%), e por último as

competições em que participa (62%). É o treinador de elite quem coordena directamente a sua equipa multidisciplinar (100%), reportando a sua operacionalização ao director desportivo (70%), ao Presidente do Clube (54%), ao director geral (26%) e em último lugar aos accionistas (19%). (Fig.44)

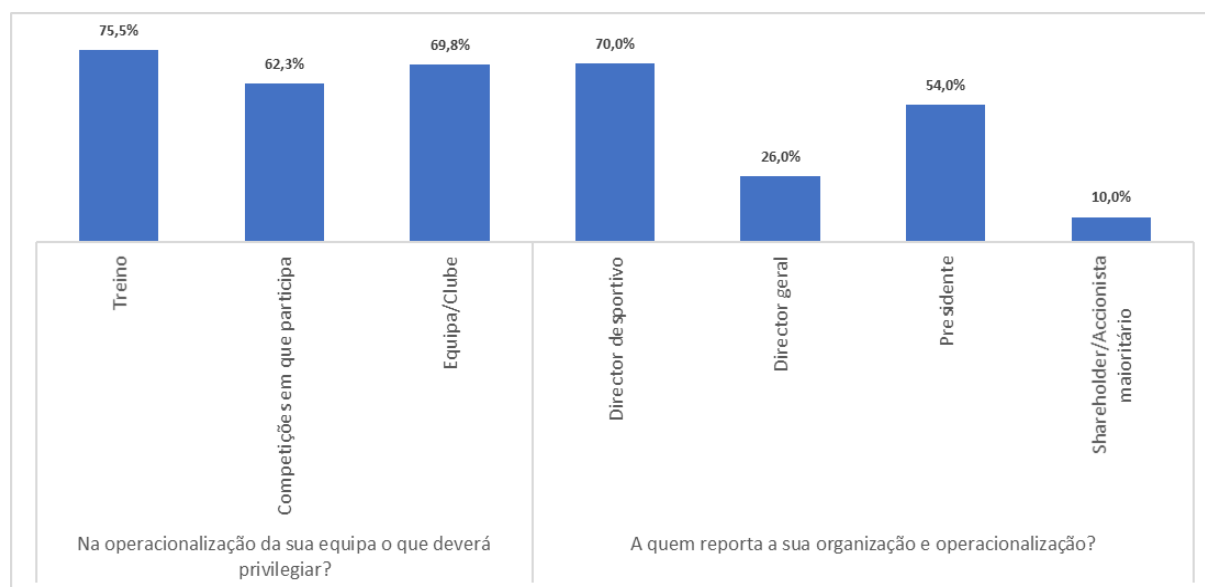


Figura 39

Todos os quadros constantes deste capítulo encontram-se desenvolvidos nas figuras 174 a 184 do Anexo B.

VI – COMUNICAÇÃO DE EXCELÊNCIA

No capítulo da comunicação de excelência, com referência a relação treinador/equipa, são considerados como elos fulcrais, a equipa (71%) e a equipa técnica (64%), enquanto, na relação treinador/clube, o director desportivo (79%) e o Presidente (67%) voltam a merecer destaque, tal como sucedia no capítulo anterior, quando se questionava a quem o treinador de elite reporta a sua organização e operacionalização. (Fig.45)

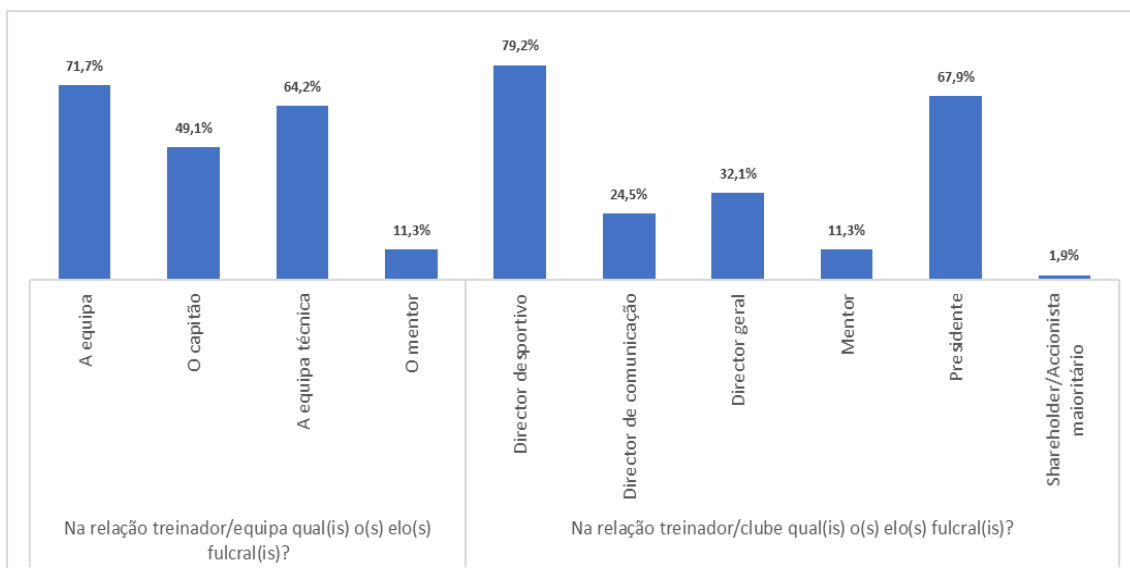


Figura 40

Na relação entre a comunicação interna e a comunicação externa, surgem como elos fundamentais, em primeiro lugar, o director de comunicação (79%), o director desportivo (52%) e o Presidente (47%). Na comunicação de excelência, surge como prioridade a liderança (79%), a inteligência emocional (62%), e por fim a gestão de relações (60%), sendo que a área que se elege como prioritária para tal, é o treino (75%), o jogo (64%) seguindo-se a estratégia (62%). Na comunicação de excelência, a forma de comunicação verbal é a principal para 98% dos inquiridos, sendo esmagadora a resposta dos inquiridos (100%), que considerada elevada a importância da comunicação interpessoal. Também é considerada elevada por 43% dos inquiridos a comunicação por via da comunicação social, sendo que as redes sociais apenas granjeiam uma importância relativa (41%), contrariamente à comunicação por via do canal do clube, considerada elevada para a maioria dos inquiridos (41%). Do ponto de vista da comunicação externa, o elo fulcral é o Director de Comunicação (79%), seguido do Presidente (41%) e do director desportivo (35%). Na comunicação externa a prioridade é a gestão de relações (64%), a inteligência emocional (62%) e por último a liderança (60%). A estratégia e o jogo são eleitos como as áreas prioritárias da comunicação externa, recolhendo, respectivamente 63% e 57% das respostas dos inquiridos, e, tal como na comunicação interna, também na comunicação externa, e a forma verbal a forma de eleição (100%) escolhida pelos inquiridos. A conferência de imprensa (88%) e a entrevista (58%) são os meios de comunicar eleitos como prioritários, sendo atribuída elevada importância à conferência de imprensa (64%), tal como é elevada a importância da entrevista (47%), sendo a videoconferência reconhecida com relativa importância. (52%). Tudo como melhor resulta

da confrontação da figura 45, 46 e 47, mostram-se desenvolvidas no Anexo B. (Fig.185 a 202).

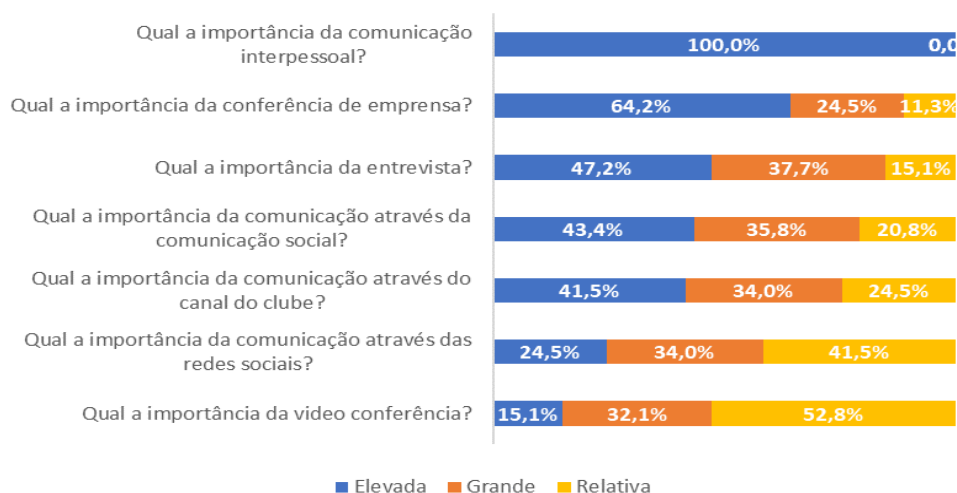


Figura 41

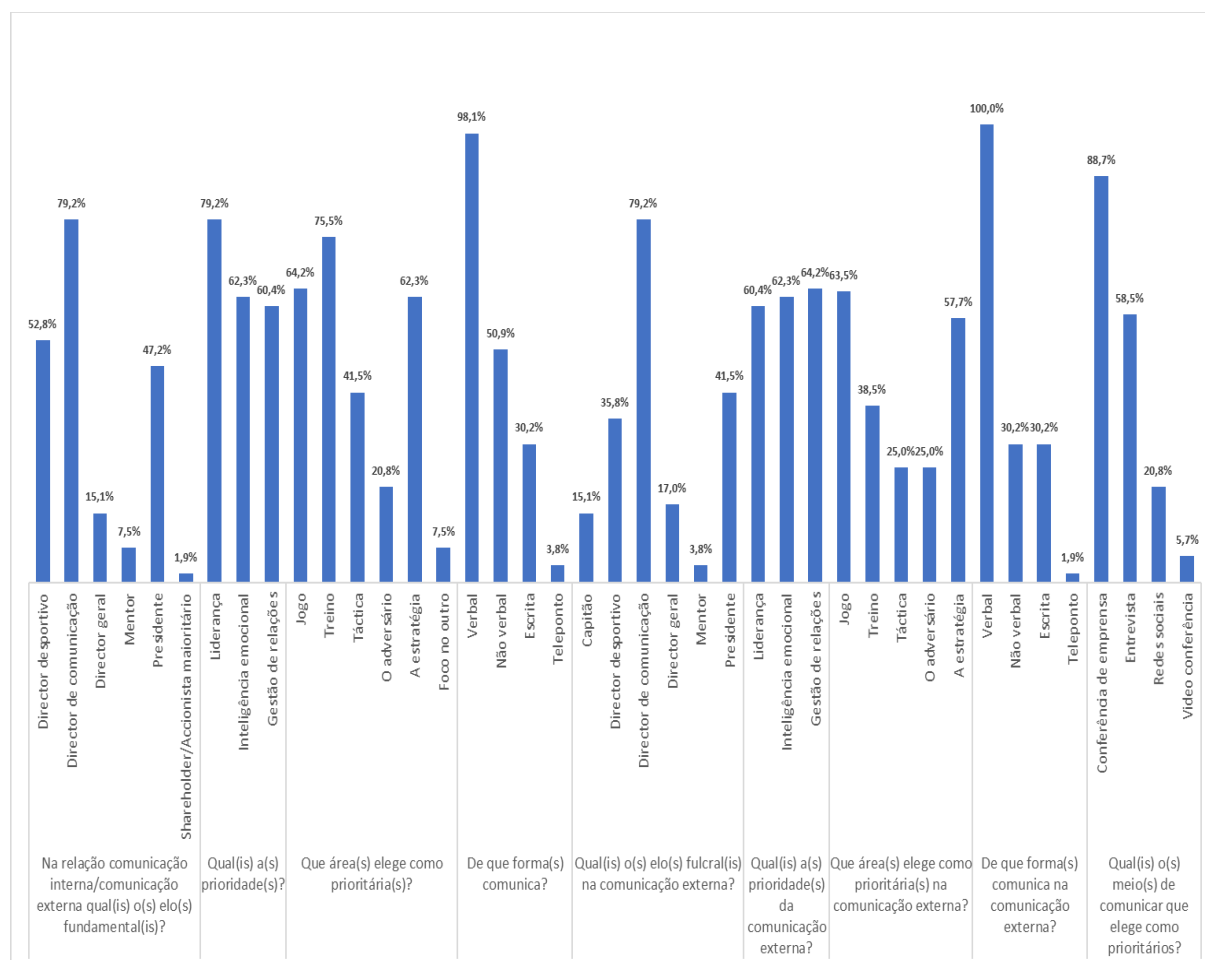


Figura 42

9. Conclusões

O estudo em análise contempla diversos desideratos, os quais alvitram um contributo para a decomposição daquele que possa ser um treinador de elite. É consabido que a figura do treinador assume diversas valências, mas também diversas responsabilidades cujas áreas de abrangência, envolvência e conhecimento são cada vez mais exigentes. Indagar sobre as suas competências, o modelo de liderança, de que forma a perscrutadora inteligência emocional pode influir no seu rendimento e o reflexo nos seus comandados são questões para as quais se impõe obter resposta. Treinador que treina, não poderá deixar de merecer o contraditório, do ponto de vista do seu próprio treino, disponibilidade e no fundo uma mentoria que não se confunde, nem pode, insistir-se, com o seu treino técnico/tático. Claro está que o fecho do ciclo não poderia excluir a comunicação e todos aqueles que compõem a equipa que acompanha o treinador no desenvolvimento da sua actividade profissional. Concluímos, sem grande margem de dificuldade, e sem surpresa, que é ao nível da liderança, (Fig.1), dos conhecimentos técnico/táticos e comportamentais (Fig.2) e da gestão de relações (Fig.3) que se congregaram a maioria das opiniões.

Ao nível da competência da gestão, uma nota especial para a competência de inovação, a merecer maior destaque por parte dos inquiridos. (Fig.4)

Se as formações técnicas e táticas assumem preponderância (Fig.5), não é menos verdade que, uma vez mais, a competência social e comportamental renova a primazia (Fig.5), permitindo-nos concluir que o treinador de elite, é modernamente, muito, mas mesmo muito mais do que o treinador que “percebe” de técnica e tática. Se, limitado a tal, a sua excelência é seguramente diluída se não for acompanhado na mesma proporção em áreas tão sensíveis e importantes como, anteriormente mencionadas, as áreas de liderança, relações humanas, gestão social e comportamental. O estudo confirma, também, e de forma inequívoca que a “... a inteligência emocional é a condição sine qua non da liderança. Sem ela, uma pessoa não conseguirá ser um grande líder, mesmo que tenha a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e uma fonte ilimitada de ideias brilhantes.” (Goleman, 1996). O que distingue os grandes líderes daqueles que são meramente bons, segundo Goleman (1996), “É a inteligência emocional (IE): um conjunto de cinco aptidões (autoconhecimento, autodisciplina, motivação, empatia e aptidão social), que permitem aos melhores líderes maximizar o seu desempenho e o dos seus seguidores.” O estudo vem confirmar de forma

inequívoca sua deferência, com duas nuances muito importantes: a inteligência emocional não apenas se aprende como se treina! (Fig.27). E, claro está que, sendo possível e passível de ensino, mas especialmente de treino, abrem-se portas para um manancial de oportunidades de evolução para transpor a mediania do treinador, na sua excelência ou patamar de elite. Também ao nível da mentoriação, as respostas obtidas sem reservas apontam para um quase unanimismo que resulta da aceitação do treinador ser treinado (Fig.37), facto este que configura, admite-se, alguma surpresa, não pela resposta em si mas, pela indiciária desconformidade com a realidade, ou seja, não ser a figura ou personalidade do mentor enraizada ou comum no futebol profissional, facto este que acaba por ser, ainda que indirectamente, corroborado quando, na composição das equipas multidisciplinares, constatamos que o mentor surge, quando abordado como fulcral, como o elo menos importante na relação treinador/equipa, na relação treinador/clube e na relação entre a comunicação interna/externa. (Fig.41, 45 e 47). Regista-se a dificuldade em conciliar a aceitação do treino do treinador e a admissão de treinar o Treino do Treinador (Fig.37), quando, em confronto com a própria composição da equipa multidisciplinar, a figura do mentor surge como a menos importante de todas, depois do treinador-adjunto, metodólogo de treino, fisiólogo do esforço e observador do jogo, concluindo-se mesmo que a sua presença na equipa técnica é considerada pela maioria dos entrevistados como de importância relativa (Fig.41). Isto para podermos admitir que o estudo revela em relação à mentoriação e ao mentor um conjunto de respostas, no mínimo contraditórias, mas simultaneamente reveladores de um campo de investigação e sobretudo implementação que não podem ser despreciados. Atrevo-me a referir que estaremos na presença de uma figura considerada com “desconsideração”, mas seguramente a registar desde logo, e se não por outro motivo, se entendermos beber em fontes de desportos profissionais de outros continentes ou modelos desportivos, nos quais o mentor é peça chave e não uma peça incomodativa, em particular no desporto americano, mas precisamente nos Estados Unidos da América. (Araújo, 2007). E esta abordagem não deixa de ser profundamente enigmática, quando analisamos a importância, mas sobretudo a composição das equipas multidisciplinares e o papel que cada um dos elementos e relações são estabelecidas no seio da estrutura profissional. (Fig.42 e 44). Por último, ao nível da comunicação, podemos constatar, sobremaneira, a prioridade da mesma na liderança, (Fig.47) e daí ser inteligível que a comunicação interna e a estratégia comunicacional assumam um papel prioritário quando questionada a sua importância no seio das competências de comunicação (Fig.47). Não deixa, no entanto, de ser, no mínimo, objecto de reflexão, constatar que, tendo sido considerada a conferência de imprensa o meio de

comunicar eleito como prioritário, (Fig.47), e atenta a importância concedida, e bem ao Director de Comunicação, (Fig.47), a comunicação externa surja com um papel “reductor”, tanto mais que lhe foi concedida a coroa da prioridade na gestão das relações. (Fig.47). Isto para concluirmos que há varias questões a palmilhar no futuro muito próximo, sobretudo se considerarmos que, nos diversos campos objecto de investigação, o treinador de elite tem de facto um confronto titânico a enfrentar, ciente que as suas relações endógenas e exógenas não se bastarão com a progressiva utilização de novos instrumentos ou apoios, como sucede com as equipas multidisciplinares, mas exigem uma constante ambivalência, exigência e sobretudo melhoria das performances de liderança com tudo o que a mesma implica. O estudo aproxima-nos das questões iniciais sobre a definição do treinador de elite. Mas, qual nadador que empresta cada vez mais empenho, determinação, dedicação e resiliências na acção motora para alcançar a foz, podemos com segurança afirmar que a consolidação do treinador de elite exige uma miragem, em constante e avassaladora mutação. Diríamos que, em abono da evolução, o degrau de elite, é um degrau que o treinador não pode deixar de almejar, mas que será sempre um degrau transitório. Os campos abertos da liderança, da inteligência emocional e da mentorização são indiscutivelmente um horizonte a perder de vista, atingível, mas não absoluto.

10. Referências Bibliográficas

- Alba, G., Toigo, G., & Barcellos, P. (2010). “Percepção de Atletas Profissionais de Basquetebol sobre o Estilo de Liderança do Técnico”. In *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 32(1). Pp.143-159.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista de Psicología del Deporte, vol. IX, nº 1-2, pp.122-133;
- Amieiro, N. (2005). “Jogo Analítico – Mitos ou Falsas Verdades”. In *Revista Record DEZ*. pp.12.
- Amieiro, N., Barreto, R., Oliveira, B. & Resende, N. (2006). *Mourinho, Porquê Tantas Vitórias*. Lisboa: Gradiva.
- Amobile, T.M. et al. (2013). *HBR's 10 Must Reads On Team*. Conjuntura Actual Editora.
- Antón, A., & Rodríguez, G. (2011). *Basketball players' perception of their coaches*. Human Movement. 12(4). Pp.374-377.
- Araújo, D. & Volossovitch, A. (2005). “Fundamentos para o treino da tomada de decisão: uma aplicação ao Andebol.” In D. Araújo (Ed.), *o Contesto da decisão – a acção táctica no desporto*. Lisboa: Edição Visão e Contextos. Pp.75-97.
- Araújo, D. (2006). *Tomada de Decisão no Desporto*. Lisboa: Edições FMH.
- Araújo, D. (2007). “Promoting Ecologies where Performers Exhibit expert interactions”. *Internacional Journal of Sport Psychology*. Pp.73-77.
- Araújo, J. (2008). *Gerir é treinar. A Alta Competição no Desporto e nos Negócios*. Booknomics.
- Araújo, J. (2016) *O Treino do Treinador, Teamwork*.
- Bacon, J.U. (2007). *Cirque du Soleil – A Chamada da Criatividade*. Leiria: Imagens e Letras
- Barrow, J. (1977). “The variables of leadership: A review and conceptual framework.” In *Academy of Management Review*. 2. Pp.231-251.

Barrow, J.C. (1977), “The variables of leadership: A review and conceptual framework”. In *Academic Management Review*. 2. Pp.231-51.

Bass & Avolio (1994). *As Teorias de Liderança Visionária Desenvolvidas por Diversos Autores de 1985 a 1990*.

Bass, B. (1990). “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?” In *American Psychologist*. 52(2). Pp.130-139.

Bass, B.M (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nova Iorque: Free Press.

Beahm, G. (2011). *I, Steve: Steve Jobs ins His Own Words*. Chicago: B2Books

Beldin, R. (1993). *Team Rules at Work*. Oxford Butterworth-Heinemann.

Bennis, W. G. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

Benson, H. (1975). *The Relaxation Response*. Nova Iorque: Morrow.

Bergamini, C.W. (1994). “Liderança: a Administração do Sentido”. In *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n. 3 – Maio/Junho, pp.102-114. São Paulo.

Berlo, D.K. (1991). *O Processo da Comunicação*. 7ª ed. São Paulo: Martins Fontes.

Beswick, B. (2001). *Focused For Soccer*. Champaign. Human Kinetics.

Bilhim, J.A.F. (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Binnel, G., Wilkw, G. & Williams, C. (2009). *Living Leadership*. Great Britain. Prentice Hall.

Boyatzis, R. & McKee, A. (2006). *O Poder da Liderança Emocional*. Rio Janeiro: Elsevier.

Bradberry & Greaves, (2017) *Inteligência Emocional, 2.0, Marcador*.

Brandt, R. et al (2014). “Saúde mental e fatores associados em atletas durante os jogos abertos de Santa Catarina”. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*. V. 20, nº 4, Jul./Ago.

Bruce, A. & Pepitone, J. (1999). *Motivating Employees*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Cabrini, M. (1999). *The Psychology of Soccer*. Spring City, PN. Reedswain.

- Cartwright, D. & Zander, A. (1967). *Dinâmica de Grupo*. São Paulo: EPU.
- Changeux, J.P. (1991). *O Homem Neuronal*. Trad. De Artur Jorge Pires Monteiro, 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Changeux, J.P. (2004). *A Verdade e o Cérebro*. Instituto Piaget.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1978). "Preferred Leadership in Sports". *Canadian Journal of Sport Science*. 3. Pp.85-92.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Cialdini, R.B. *Influência: A Psicologia da Persuasão*. Sinais de Fogo.
- Coakley, J. (1978). *Sport in Society*. St. Louis: Mosby.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Nova Iorque: Harpa.
- Costa, V. (2003). *Análise do Perfil de Liderança Atual e Ideal de Treinadores de Futsal de Alto Rendimento, através da Escala de Liderança no Desporto (ELD)*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Crandall, B., Klein, G. & Hoffman, R. (2006). *Working minds: A practioner's guide to cognitive task analysis*. Cambridge. Massachusetts: MIT Press.
- Cubeiro, J. & Gallardo, L. (2010). *Liderazgo Guardiola*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Cubeiro, J. & Gallardo, L. (2011). *Mourinho versus Guardiola*. Lisboa: Prime Books.
- Cury, A. (2013). *O Código da Inteligência – A Formação de Mentes Brilhantes e a Busca da Excelência Emocional e Profissional*. Adaptado do manuscrito brasileiro "O Código da Inteligência". Editora Pergaminho.
- Damásio, A. (1995). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Europa-América.

- Damásio, A. (2000). *O Sentimento de si. O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Davids, K., Williams, M., Button, C. & Court, M. (2001). “An integrative modelling approach to the study of intentional movement behaviour.” In R. Singer, H. Housenblas & C. Janelle (Eds). *Handbook of Sport Psychology*. 2nd Ed. Nova Iorque. John Wilwy & Sons, Inc. pp.144-173.
- Davidson, R. & Bagley, S. (2012). *The Emotional Life of Your Brain*. Nova Iorque: Hudson Street Press.
- Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand.
- Donaldson, G. (1998). *Teamwork: West McLaren Mercedes*. Londres: Harpa.
- Dorozynski, A (1982). *A Manipulação dos Espíritos e o Modo de lhe Fazer Frente*. Lisboa: Assírio & Alvim.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid. McGraw Hill.
- Drogba, D. (2008). *The Autobiography*. Londres: Aurum Press Ltd.
- Drucker, P.F. (2008). *O Essencial de Drucker – Uma Selecção das Melhores Teorias do Pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Drucker, P.F. et al. (2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. EUA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F., Goleman, D., & George, W. (2016). *Liderança*. Conjuntura Actual Editora.
- Duluc, A. & Schutz, W. (2001). *Liderança e Confiança desenvolver o capital humano para Organizações Competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Durcan, J. & Oates, D. (1996). *O Gestor é um Treinador*. Mem Martins: CETOP.
- Elberse, A. (2013). *Ferguson’s Formula*. Harvard Business Review retrieved from <http://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>
- Elberse, A. (2016), *Liderança – Lições de Vida: a minha experiência ao serviço do Manchester United*”, Actual.

- Ferguson, A. (2013). *Alex Ferguson – A Minha Autobiografia*. Alfragide: Casa das Letras.
- Fernandes, E. (2000). *Sociopsicologia da Comunicação Humana*. Santa Maria da Feira: Edipanta.
- Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Figueira, M. (2014). *Descobrir a PNL*. Alcochete: Smart Books.
- Frank, V.E. (1990). *A Questão do Sentido em Psicoterapia*. Campinas. São Paulo: Papirus.
- Fromm, E. (1960). *Análise do Homem*. Rio Janeiro: Zahar.
- Fronteira, J. (2006). *The relationship between leadership, efficacy belief, and performance among boys' high school basketball players*. Doctoral, West Virginia University. Morgantown (WV).
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1994). *Inteligências Múltiplas: A Teoria e a Prática*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas.
- Gardner, H. (1995). *Estruturas da Mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership* (Jossey Bass, 2007).
- Goldberg, A. (1997). *Playing Out of Your Mind*. Spring City, PN. Reedswain.
- Goldberg, A. (1997). *Sport Slump Busting*. Champaign. Human Kinetics.
- Goldman, D. (2013). *Focus, The Hidden Driver of Excellence*. Londres. Bloomsbury Publishing.
- Goldman, D., Brockner, J. & Campbell, A. (2019). *Inteligência Emocional*. Pentaedro.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa. Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2019), Harvard Business Review.
- Gray, C.S. (1994). “Strategy in the Nuclear Age: The United States 1945-1991”: In Murray et al *The Making of Strategy: Rules, States and War*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Grout, J. & Perrin, S. (2006). *Mind Games*. Londres: Capstone.
- Guadalupe, T. (2010). “*Perfil Psicológico de Prestação e Orientações Cognitivas – Caso de Estudo com Jogadores de Futebol de 11 do Chelsea F.C. e S.L. Benfica*”, Tese de Mestrado. Não publicada. Universidade Beira Interior.
- Guia, N. & Araújo, D. (2014). *Treinar o treinador*. Prime Books.
- Hall, L. (1973). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: EPU.
- Hamel, G. (1998). “The Challenge today: Changing the Rules of the Game”. In *Business Strategy Review*. 9(2). 19.
- Heidegger, M. (1989). *Os Pensadores*. São Paulo: Editora Abril Cultural.
- Heil, G., McGregor, D., Bennis, W. & Stephens, D. (2000). *Douglas McGregor, Revisited*. Nova Iorque: Wiley.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária.
- Hills, H. (2001). *Team – Based Learning*. Inglaterra. Gower Publishing.
- Hooper, A. & Potter, J. (2006). *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- House, R. J. (1996). *Path-Goal Theory of Leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*. 7(3). Pp.323-352
- Husserl, L.E. (1980). *La Filosofia como Ciência Estricta*. Buenos Aires: Editorial Nova.
- Ilharco, F. (2010). Por Qué Mou Es Un Líder? XL Semanal, 20 Junho.
- Ilharco, F. (2011). “A Vida como História: o Hiperprofissional do Século XXI – O Caso de Estude José Mourinho”. In Torres, E.C. e Zúquete, J.P. *A Vida como um Filme: Fama e*

Celebridade no Século XXI. Lisboa: Texto Editores.

Ilharco, F. (2013), *Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência profissional*, Universidade Católica.

Jackson, P. & Delehanty, H. (1995). *Sacred Hoops*. Nova Iorque: Hyperion.

Jackson, P. & Rosen, C. (2001). *More Than A Game*. Nova Iorque: Seven Stories Press.

James, W. (1982). *The Varieties of Religious Experience*. Londres: Penguin Classics.

Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa, Livros Horizonte;

Jowett, S. (2007). “Interdependence Analysis and The 3+1Cs in the Coach-Athlete Relationship”. In Jowett, S. e Lavallee, D. (Eds), *Social Psychology in Sport*. United States. Human Kinetics. 10ª ed. Pp.15-27.

Jung, C.G. (1961). *O Desenvolvimento da Personalidade*. Petrópolis: Editora Vozes.

Karl, R. Shamir, B. & Chen, C. (2003). “The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency”, In *Journal of Applied Psychology*. Pp. 246-255.

Katzenbach, J. (1997). *The Myth of the Top Management Team*. Boston, MA. Harvard College.

Kerr, J. (2016). *Legado: 15 Lições de Liderança – O que os All Blacks nos Podem Ensinar sobre os Negócios e a Vida*. Alfragide: Texto Editores.

Kets de Vries, M. (2001). *The Leadership Mystique: A user's Manual of the Human Enterprise*. Londres: Pearson Education Limited.

Kierkegaard, Sören Aabye (1989). *Diário de um Sedutor e Outras Obras*. Coleção “Os Pensadores”. São Paulo: Editora Abril.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.

Klein, G. (1989). “Strategies of Decision Making”. In Marine Barracks (sd), *Tactical Decision Making. Staff non commissioned officers career distance education program (MCI 8104)*. Washington DC. Marine Corps performance. Chapter 5 pp.37-46.

Klein, G. (2003). *The Power of Intuition*. Nova Iorque: Cuurency Books.

Klein, K.J. & House, R.J. (1995). “On Fire: Charismatic Leadership and Levels o Analysis”. In *Leadership Quarterly*. 6. Pp. 183-198.

Knowles, R.N. (2001). “Self – Organizing Leadership: A Way of seeing what Is Happening” in *Organizations and a Pathway to Coherence*. In *Emergence*. 3(4). Pp.112-127.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1991). *O Desafio da Liderança*. citados por Benevides, V. (2010). *Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência utilizadas pelos Líderes Brasileiros*. Mestre Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE. Rio de Janeiro. Pp. 31-255.

Krzyzewski, M. & Phillips, S. (2000). *Leading With the Heart*. Nova Iorque: Warner Books.

Krzyzewski, M. & Phillips, S. (2001). *Five-point Play*. Nova Iorque. Warner Books.

Kuhn, T.S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago e Londres: University of Chicago Press.

Lampard, F. & McGarry, I. (2006). *Totally Frank*. Londres: Harpersport.

Lampreia, J. (1983). *Técnicas de Comunicação – Publicidade, Propaganda, Relações Públicas*. Coleção Saber. Lisboa: Publicações Europa-América.

Lampreia, J. M. (1983). *A Publicidade Moderna*. Lisboa: Editora Presença.

Lança, R. (2012). *Como Formar Equipas de Elevado Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Lança, R. (2014). *Coach to Coach*. Lisboa: Prime Books.

Lança, R. (2016). *Guardiola vs Mourinho – Mais do que treinadores*. Prime Books.

Lança, R. e Lopes, M. (2015), *Controlled autonomy and autonomous control: A model of coach-athlete relationship*. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, 1 (8), 102-108.

Le Bon, G. (2003). *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Whitefish. Kessinger Publishing.

Le Saget, M. (1999). *A intuição na Gestão*. Mem Martins: CETOP.

- Leitão, J. (1999). *A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. Doutoramento em Educação Física, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade Coimbra.
- Leitão, J., Serpa, S. & Bártolo, R. (1992). “Liderança em Contextos Desportivos”. *Monografia de Licenciatura ISPA* (documento não publicado). Lisboa.
- Leitão, J., Serpa, S. & Bártolo, R. (1995). “Liderança em Contextos Desportivos”. *Revista Psicologia*, vol. X, nº 1-2, pp.15-29;
- Lipman, M. (1995). *O Pensar na Educação*. Petrópolis. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Loehr, J. (1993). *Toughness Training For Life*. New York: Dutton.
- Lourenço, L. & Ilharco, F. (2007). *Liderança: As lições de Mourinho*. 2ª edição. Lisboa: Booknomics.
- Lourenço, L. (2004). *José Mourinho, Um Ciclo de Vitórias*. Lisboa: Prime Books.
- Lourenço, L. (2010). *Mourinho, Descoberta Guiada*. 5ª edição. Lisboa: Prime Books.
- Lourenço, L. & Guadalupe T., (2017). *Liderator – A Excelência no Desporto*. Prime Books.
- Luz, N. & Pereira, L.M. (2011). *Mourinho – Nos Bastidores das Vitórias*. Lisboa: Prime Books.
- Mahlo, F. (1966). *O Ato Tático no Jogo*. Lisboa: Compendium.
- Mahlo, F. (1969). *Acte Tactique Enjeu*. Vigot Paris.
- Marin, E. (1997). *O Homem e a Marte*. Rio Janeiro: Imago.
- Marin, E. (1999). *Repensar a Reforma – Reformar o Pensamento – A Cabeça Bem Feita*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Marin, E. (2000). *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. (Relatório feito a pedido da UNESCO). São Paulo: Cortez/UNESCO.
- Marques, A.T. & Oliveira, J. (2002). “O treino e a competição dos mais jovens: rendimento versus saúde.” In BARBANTI, Valdir J. et al. *Esporte e atividade física: interação entre rendimento e saúde*. Barueri. Manole.

Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, Illinois, Human Kinetics.

Masten, A.S. & Gormezy, N. (1985). "Risk Vulnerability and Protective Factors in Developmental Psychopathology". In Lahey B. B. & Kazdin, A.E. *Advances in Clinical Child Psychology*. Nova Iorque: Plenum Press.

Masten, A.S. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Processes in Development*. American Psychologist. 56(3).

Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society*. Ed.Charles W. Morris. University of Chicago Press.

Mendo, A. & Ortiz, J. (2003). "El Liderazgo en los Grupos Deportivos". In Antonio Mendo (Ed) *Psicología del Deporte*, vol. I, Buenos Aires: Tulio Guterman Editora, pp. 6-28.

Mesquita, L. (2005). "A contextualização do treino no voleibol: A contribuição do construtivismo." In D. Araújo (Ed) *O Contexto da decisão – A acção tática no desporto*. Lisboa: Edição Visão e Contextos. Pp.357-378.

Michael C.Jensen, Werner Erhad e Steve Zaffron, Michael C.Jensen, Werner Erhad e Steve Zaffron,(2010)*Integrity: A Positive Model That Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality Abridged*.HBR, Actual.

Minelli, D.S., Soriano, J.B. & Fávaro, P.E. (2009). *O Educador Físico e a Intervenção em Equipas Multiprofissionais*. Porto Alegre. Movimento. V. 15, nº 04. Pp. 35-62.

Modeo, S. (2010). *José Mourinho. El Entrenador Alienígena*. Madrid: Platano.

Modeo, S. (2010). *Mourinho, um génio do outro mundo*. S.l. Dom Quixote.

Montagner, P.C & Silva, C.C.O. (2003). "Reflexões Acerca do Treinamento a Longo Prazo e a Seleção de Talentos Através de "Peneiras" no Futebol." In *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*. Campinas. V. 24, nº 2. Pp. 187-200.

Moran, J. (2000). *Mudanças na comunicação pessoal*. Disponível em <http://www.eca.usp.br/prof/moran/textosc.htm>

Moreno, O. (2005). *El Modelo de Juego del F.C. Barcelona*. Barcelona: MC Sports.

- Morin, E. (1982). “Le système: Paradigme ou/et théorie”. In *Science avec Conscience*. Paris: Librairie Arthème Fayard.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF. Edit Paris.
- Moritz, M. & Freguson A. (2015). *Liderança – Lições de Vida: a minha experiência ao serviço do Manchester United*. Biblioteca Nacional de Portugal – catalogação na publicação.
- Mourinho, J. (2005). In *Revista Record DEZ*.
- Mourinho, J. (2007). In *Jornal A Bola*, 19 de Março de 2007.
- Mourinho, L. (2007). *José Mourinho: Vencedor Nato*. Lisboa: Texto Editores.
- Muchail, S. T. (1984). “Heidegger e os Pré-socráticos”. In Centro de Estudos Fenomenológicos de São Paulo, *Temas Fundamentais de Fenomenologia*. São Paulo: Moraes.
- Murray, M. (1991). “Eficácia del Liderazgo”. In Jean Williams (Ed) *Psicología Aplicada al Deporte*, Madrid: Biblioteca Nueva, pp.157-176.
- Nachmanovitch, S. (1993). *Ser Criativo – O Poder da Improvisação na Vida e na Arte*. São Paulo: Summus.
- Neto, J. (2004). *José Mourinho: o Vencedor. De Setubal a Stamford Bridge*. Lisboa: Dom Quixote.
- Neto, J. (2014). *Preparar para ganhar*. Prime Books.
- Neto, J. (2018). *À Flor da relva*. Prime Books.
- Nietzsche, F. (1969). *Thus, Spoke Zerathustra*. Londres: Penguin Books.
- Nietzsche, F. (1971). *The Nietzsche Reader*. Londres: Penguin Classics.
- Noce, F. & Simim, M.A. (2009). “Análise dos fatores estressantes que interferem no rendimento do atleta de natação no período pré-competitivo”. *Revista Ibero americana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. V. 4, nº 1.
- Noce, F. (2002). “Liderança”. In Dietmar Samulski (Ed) *Psicologia do Esporte*, São Paulo: Editora Manole, pp. 219-248;
- Nye Jr., J.S. (2008). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.

Obert, Steven L. (1979). “*The Development of Organizational Task Groups*”, tese de doutoramento. Não publicada. Case-Western Reserve University.

Okwanga, M. (2010). *Will You Manager? The necessary Skills To Be a Great Gaffer*. Londres: Serpent’s Tail.

Oliveira, J., & Chamarelli, J. (2011). “Liderança Situacional: Eficácia da Liderança do Gestor de Recursos Humanos”. In *Revista Cognitio*. Centro de Pós-Graduação Unilins.

Oliveira, J.G. (2004). *Conhecimento específico em futebol: contributos para a definição de uma matriz dinâmica do processo ensino-aprendizagem/treino do jogo*. (Mestrado). FCDEF – UP. Porto.

Orlick, T. (1992). *Freeing Children From Stress: Focusing and Stress Control Activities for Children*. Willits. ITA Publications.

Parks, S. (2005). *Leadership Can Be Taught*. Boston: Harvard Business School Press.

Parter, K. & Foster, J. (1986). *The Mental Athlete*. Nova Iorque: Ballantine Books.

Pelletier, G. (1999). “*Les info du leadership*”. In P. Cabin (Ed.), *Les Organisations*. Auxerre: Sciences Humaines. Pp. 163-172.

Srinivasan Pillay, S. (2010) *Your brain and business: The Neuroscience of Great Leaders*. Front Cover, FT Press.

Pink, D., (2017), *A Nova Inteligência*, Gestão Plus.

Phillips, A., s.d. *Houdini’s Box. The Art of Escape*.

Phillips, J., MaCloskey, M., McDermott, P., Wiggins, S., Battaglia, D., Thordson, M. & Klein, G. (2001). *Decision-centered MOUT training for small unit leaders (research Report 1776)*. Alexandria, VA. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Pires, G. & Cunha, A. (2017). *Agôn Homo Sportivus – Estratégias & Estratagemas*. 1ª edição. Colação Desporto – série especial nº1. Edição Afrontamento.

Pujals, C. & Vieira, L.F. (2002). “Análise dos fatores psicológicos que interferem no comportamento dos atletas de futebol de campo”. In *Revista da Educação Física/UEM*. Maringá. V. 13, n. 1 pp. 89-97.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro.

Riley, P. (1993). *The Winner Within*. Nova Iorque: Putnam's Sons.

Rodrigues, A. (2000), *Para uma Genealogia do Discurso da Globalização da Experiência*. Univ. Nova Lisboa: Setembro.

Rodrigues, A. D. (2000). *Dicionário Breve da Informação e da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.

Ross, K. Lussier, J. & Klein, G. (2005). "From the recognition primed decision model to training". In T.Betsch & S. Haberstroh (Eds) *The Routines of Decision making*. Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates. Pp.327-341.

Rubio, K. (1999). "A Psicologia do Esporte: Histórico e Áreas de Atuação e Pesquisa". In *Psicologia: Ciência e Profissão*. Brasília. V. 19, nº 3.

Rubio, K. (2004). "Rendimento esportivo ou rendimento humano? O que busca a psicologia do desempenho?" In *Psicologia para América Latina, México*. Nº 1.

Rubio, K. (2007). "Ética e Compromisso Social na Psicologia do Esporte". *Psicologia: Ciência e Profissão*. V. 27, nº 2. Pp.304-315.

Salmela, J. & Moraes, L. (2003). "Development of Expertise: The role of Coaching, Families and Cultural Contexts". In Janet L. Starkes & K. A. Ericsson (Eds.), *Expert performance in sports: advances in research on sport expertise*. Champaign. Human Kinetics. Pp. 275-293.

Salmela, J., Marques, M., Machado, R. & Durand-Bush, N. (2006). "Perceptions of the Brazilian football coaching staff in preparation for the World Cup". *International Journal of Sport Psychology*. 37. Pp.139-156.

Samulski, D. (1995). *Psicologia do Esporte: Teoria e Aplicação Prática*. Belo Horizonte: Editora UFMG;

Sérgio, M. (2005). *Para um Novo Paradigma do Saber e ... do Ser*. Coimbra: Ariadne Editora.

Serpa, S. (1990). *O Treinador como Líder: Panorama Actual da Investigação*. Ludens, vol. 12, nº 2, pp.23-32.

- Silva, J. (2016). *Futebol: Desafios e Rumos Para Vencer*. Porto: MediaPromo.
- Silvério, J. & Srebro, R. (2006). *Como ganhar usando a cabeça*. Porto: Edições Afrontamento.
- Singer, R.N. (1977). *Psicologia dos Desportos: Mitos e Verdades*. 2ª ed. São Paulo: Editora.
- Smith, D. (2004). *The Carolina Way*. Nova Iorque: Penguin Press.
- Snipes, J. (2005). *Identifying and Cultivating High – Potential Employees*. Chief Learning Office Solutions for Enterprise Productivity. Em http://www.clamedia.com/articlesidentifying_and_cultivating_high_potential_employees.
- Soriano, F. (2009). *A Bola Não Entra Por Acaso*. Lisboa: Gestão Plus.
- Spinosa, C., Flores, F. & Dreyfus, H. (1997). *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and The Cultivation of Solidarity*. Cambridge: The MIT Press.
- Spitzer, S. (s.d.), *A Espiral de Mudanças* (<http://www.neurocom.com.br/neurocomunicacao.htm>)
- Stacey, R. (1993). *Managing Chaos*. Londres: Kogan Page.
- Stacey, R. (1995). *As fronteiras do Caos*. Biblioteca de Economia e Ciências Empresariais. Lisboa: Bertrand Editora.
- Steiner, R. (1997). *Antropologia Meditativa*. São Paulo: Antroposófica.
- Stodgill, R. M. (1948). “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”. *Journal of Psychology*. 25. Pp.35-71.
- Storr, A. (1997). *Feet of Clay: A Story of Gurus*. Londres: Harper Collins.
- Sun Tzu (1994). *The Art of War*. Trad e ed. Swayer, R.D. Nova Iorque: Westview.
- Syer, J. & Connolly, C. (1984). *Sporting Body Sporting Mind*. Londres: Sport Pages.
- Syer, J. & Connolly, C. (1991). *Think to Win*. Londres. Simon & Schuster.
- Szabo, A. (2012). “What is the meaning of sport coaching? (Expectations, possibilities, realities)”. In *Sport Scientific & Practical Aspects*. 9(2). Pp.39-44.

- Tannen, D. (2018) *Comunicação*, HRB, Actual.
- Tavares, G. (1995). *Comunicação e Informação: o embuste das novas tecnologias e a nova máscara do poder*. Ludens. 15 (3). Pp.18-23.
- Tavares, J. (2001). *A Resiliência na Sociedade Emergente*. São Paulo: Cortez.
- Terry, P. (1989). *The Winning Mind*. Northamptonshire. Thorsons Publishing Group.
- Vanessa Urch Druskae & Stevem B.WolFF, (2019), *Inteligência Emocional*, HRB, Actual.
- Vickers, J., Reeves, M., Chambers, K. & Martell, S. (2004). “Decision training: cognitive strategies for enhancing motor performance”. In A. Williams & N. Hodges (Eds) *Skill Acquisition in Sport – Research theory and practice*. Routledge. Pp.103-119.
- Vieira, L.F. et al. (2008). “Estado de Humor e Desempenho Motor: Um Estudo com Atletas de Voleibol de Alto Rendimento”. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*. Florianópolis. V. 10, nº 1. Pp. 62-68.
- Vretaros, A. (2002). “O papel do preparador físico no retorno à prática esportiva competitiva após reabilitação músculo-esquelética: uma abordagem no tênis de campo”. In *Revista digital – Buenos Aires*. V. 8, nº 50.
- Weinberg, R. & Gould, D. (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign, Illinois, Human Kinetics;
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and The New Science – Discovering Order in a Chaotic World*. São Francisco: Berret-Koehler Publishes.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. Reino Unido. Nicholas Brealey Publishing.
- Whittaker, L. & Heil, D. (2006). “Same Phenomenological Thoughts About Leadership”. In *Proceedings of the Phenomenology, Organisation and Technology*. 5th International Workshop. University of Amsterdam. September. Pp.21-22.
- Williams, A. & Grant, A. (1999). “Training perceptual Skill in Sport”. *International Journal of Sport Psychology*. 30. Pp.194-220.
- Williams, A. & Grant, A. (2018). *Comunicação*. Pentaedro.
- Wilton, N. (2004). *An Introduction to Human Resource Management*. Londres. Sage

Publications.

Wooden, J. (2008). *Essential Wooden, A Lifetime of Lessons on Leaders and Leaderships*. EUA: McGraw-Hill.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Yunes, M. A. M. & Szymanski, H. (2001). “Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas.” In Tavares J. (Org.) *Resiliência e Educação*. São Paulo: Cortez. Pp. 13-42.

Zalzenik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, 55. Pp.67-78.

11. Anexos

ANEXO A

Entrevista – Dissertação – Mestrado – Treino de Alto Rendimento – Futebol (2016/18)

I-DAS COMPETÊNCIAS DO TREINADOR DE ELITE

Tabela 1

Competências Técnicas “Saber muito de técnica e tática é apenas uma condição necessária mas não suficiente para ser bom treinador.” (Neto, 2015)	Competências de Liderança “O treinador tem que ser um leader, associado a capacidade de influenciar um conjunto de indivíduos tendo em vista alcançar objectivos específicos.” (Araújo, 2016)	Competências de Gestão Entendida como a “racionalidade de o treinador gerir e refinar processos, organizar e definir tarefas, planear o treino, etc.” (Araújo, 2016)	Competências de Formação “O talento não é tudo.” (Maxwell, 2007)	Competências de Comunicação “a comunicação é o acto que o treinador utiliza para instruir, ou seja, para transmitir um conjunto de conhecimentos, ordens ou indicações.” (Santos, 2003)
Conhecimento Técnico/Tático Ex.: Análise dos momentos do jogo;	Autoconsciência Ex.: entender a motivação;	Equipa Forming, (formar) Storming, (tempestade, agitação) Norming, (normalização) Perfoming (consolidação); (Soriano, F. 2010)	Formação Técnica Ex.: ensinar a recepção ou passe;	Comunicação Interna Ex.: palestra;

Conhecimento Regulamentar Ex.: leis de jogo;	Autogestão Ex.: controlar impulsos;	Gestão das Relações Soriano, F. (2010)	Formação Tática Ex.: ensinar um princípio de jogo;	Comunicação Externa Ex.: entrevista;
Conhecimento Social	Consciência Social Ex.: apreender as emoções dos outros;	Recrutamento Ex.: avaliar a capacidade técnica, atitude, compromisso, adaptação;	Formação Social /Comportamental Ex.: relacionamento com os agentes desportivos;	Comunicação Social Ex.: como se responde na conferência de imprensa;
Conhecimento Científico Ex.: novas tecnologias;	Gestão das Relações Ex.: resolver desacordos;	Inovação Ex.: aplicar uma ideia que satisfaz uma necessidade que não está articulada nem bem satisfeita.	Formação Científica Ex.: conhecimentos sobre metodologia de treino;	Estratégia Comunicacional Ex.: definir objectivos da comunicação;
Conhecimento Comportamental				

II – LIDERANÇA DE ELITE

“O estudo da liderança no desporto tem partido do pressuposto do impacto do tipo de comportamentos de liderança dos treinadores, não só no rendimento e satisfação dos atletas, mas também no seu bem-estar e saúde psicológica, em geral. Embora inúmeras definições de liderança tenham sido sugeridas por variados autores, a definição de Barrow (1977) é aquela que tem gerado maior aceitação entre os teóricos e investigadores no domínio da psicologia

do desporto: a liderança é “um processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objectivos estabelecidos” (Cruz & Gomes, 1996). Assim, “Quais são os seis estilos de liderança? O nome de cada estilo e a descrição sumária, por si só, terão fortes probabilidades de corresponder a qualquer pessoa que lidere, seja liderada ou, como na maior parte dos casos, faça ambas as coisas. Líderes autoritários mobilizam as pessoas para uma determinada visão. Líderes afiliativos criam laços emocionais e harmonia. Líderes democráticos obtêm consenso através da participação. Líderes pacesetting – isto é, que impõem o ritmo do trabalho – esperam excelência e auto-orientação. Líderes coaching desenvolvem pessoas para o futuro. E Líderes coercivos exigem obediência imediata.” Daniel Goleman, Como ser um líder, A Importância da inteligência emocional, Temas e Debates, 42, Círculo de Leitores. Nesta perspectiva, considerando os seis estilos de liderança, a “Visionária (autoritária) conduz as pessoas à partilha de sonhos comuns; Coaching: faz a ligação entre as aspirações individuais e as metas da equipa; Afiliativa: valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação; Democrática: valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação; Pacesetting: lança desafios e metas empolgantes; Dominante (coerciva): acalma os receios, dando directivas claras em situações de emergência. (Goleman, 2015)

Tabela 2

	Importância (1)	Eficácia/Impacto (2)	Indispensáveis (3)	Dominantes/Futuro (4)
	Treino/Jogo/ Resultado	Treino/Jogo/ Resultado	Jogo/Treino	Jogo/Treino
Visionária (A)	✓	✗	✓	✗
Coaching (B)	✓	✗	✓	✗
Afiliativa €	✓	✗	✓	✗
Pacesetting (D)	✓	✗	✓	✗
Dominante €	✓	✗	✓	✗
Democrática (F)	✓	✗	✓	✗

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

“... a inteligência emocional é a condição sine qua non da liderança. Sem ela, uma pessoa não conseguirá ser um grande líder, mesmo que tenha a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e uma fonte ilimitada de ideias brilhantes.” (Goleman, 1996). O que distingue os grandes líderes daqueles que são meramente bons, segundo Goleman (1996), “É a inteligência emocional (IE): um conjunto de cinco aptidões (autoconhecimento, autodisciplina, motivação, empatia e aptidão social), que permitem aos melhores líderes maximizar o seu desempenho e o dos seus seguidores.” As aptidões da IE são, de acordo com Goleman (1996), “Autoconhecimento: conhecer as próprias emoções, fraquezas, pontos fortes, motivações, valores e objectivos- e o seu impacto nos outros; Autodisciplina: controlar, ou redireccionar, impulsos e estados de espírito radicais; Motivação: ter vontade de alcançar objectivos somente pelo desejo de os atingir; Empatia: ter em conta os sentimentos dos outros, especialmente durante a tomada de decisões; Aptidão Social: gerir as interações sociais de modo a conduzir as pessoas na direcção pretendida.” Atente-se que “não existe uma única fórmula de liderança eficiente: há muitos caminhos para a excelência e, por isso, os melhores líderes podem ter estilos pessoais diferentes.” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

Tabela 3

	Aprende-se? (1)	Treina-se? (3)	Quando? (4)	Onde? (5)	Como? (6)
Autoconhecimento (A)	✓	✓	✗	✓	✗
Autodisciplina (B)	✓	✓	✗	✓	✗
Motivação €	✓	✓	✗	✓	✗
Empatia (D)	✓	✓	✗	✓	✗
Aptidão Social €	✓	✓	✗	✓	✗

IV – MENTORIZAÇÃO DO TREINADOR

O treino do treinador, “trata-se do acompanhamento e apoio a um treinador, com o objectivo principal de o ajudar a reflectir e retirar conclusões acerca das vantagens e desvantagens das suas atitudes e comportamentos perante as diferentes situações relacionadas com jogadores, a nível individual ou a equipa, em termos globais, ajudando-o a regular, tanto a sua felicidade no sucesso como a sua tristeza e frustração na derrota. E consoante as circunstâncias e os contextos da sua profissão, preparando-o para as respostas comportamentais que se justificam a cada momento” (Araújo, 2016).

A propósito do controlo e treino emocional, Cury, A. (2008) sustenta que “Como quase tudo o que se passa na psique tem reverso da medalha, as armadilhas da mente humana bloqueiam a capacidade de decifrar os códigos da inteligência e, por sua vez, a incapacidade de decifrar determinados códigos constrói essas armadilhas. Tais armadilhas podem estar presentes de uma maneira subtil ou marcante em cada um de nós.” Assim, “A primeira armadilha da mente humana, “O Conformismo é a arte de se acomodar, de não reagir e de aceitar passivamente as dificuldades psíquicas, os acontecimentos sociais e as barreiras físicas. O conformista acredita que todas as coisas são obra do destino; O conformista é vítima do seu passado...O conformista vê a tempestade desabar e amedronta-se...O conformista fica preso ao passado.” Por seu turno, a segunda armadilha da mente humana, “O “Coitadismo”, é a arte de ter compaixão por si próprio. O “coitadismo” é o conformismo potencializado, o qual tem a faculdade de aprisionar o eu para que este não utilize as ferramentas adequadas para transformar a sua história.” A terceira armadilha da mente humana, “O medo de reconhecer os próprios erros é, acima de tudo o medo de se assumir como ser humano com as suas próprias imperfeições, defeitos, fragilidades, idiotices e incoerências.

Formamos a nossa personalidade numa sociedade superficial que esconde a nossa humanidade e sobrevaloriza o nosso endeusamento. Quem brilha hoje em dia, poderá cair em desgraça amanhã, para que outro o substitua. O pódio é cíclico, não há espaço para dois lugares. Além disso, os meios de comunicação social constroem e destroem mitos.” Por último, a quarta armadilha da mente humana, “O medo de correr riscos, bloqueia a capacidade inventiva, a liberdade, a ousadia. Há inúmeras pessoas que travaram a sua inteligência e enterram os seus projectos de vida por terem medo de correr riscos. Não são “conformistas” nem “coitadistas”, elas almejam atingir os seus alvos, mas não ousam arriscar.” (Cury, 2008)

Tabela 4

	Aceita-se? (1)	Treina-se? (2)	Quando? (3)	Onde? (4)	Como? (5)
Treinar o Treinador (A)	✓	✗	✓	✗	✓
Controlo e Treino Emocional (B)	✓	✗	✓	✗	✓

V – EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES

“As organizações têm de ser capazes de criar sistemas de auto-aprendizagem. Assim, os clubes e as equipas ou criam sistemas de auto-aprendizagem ou viverão cada vez mais com dificuldades. Os clubes são entidades aprendentes quando são capazes de gerir conhecimento. Para que isto possa acontecer, têm de deixar de funcionar exclusivamente como uma máquina, a fim de evoluírem para um modelo organizacional do tipo organismo vivo (metáfora biológica). Quando se trata da própria equipa, o treinador deve considerar os seguintes aspectos: O desenvolvimento pessoal de cada jogador; a dinâmica de relações de grupo; a organização e planeamento do trabalho; a partilha das derrotas e dos êxitos; o processo de auto-avaliação e controlo.” (Pires & Cunha, 2017)

Tabela 5

	Prioridades (1)	Organização (2)	Operacionalização (3)	Tomada de Decisões/Delegação (4)
Composição (A)	✓	✗	✓	✗
Funções (B)	✓	✗	✓	✗
Objectivos €	✓	✗	✓	✗

VI – COMUNICAÇÃO DE EXCELÊNCIA

“O trabalho de equipa eficiente começa e termina com comunicação”. (Krzyzewsky, M. 2000). E, “Qualquer mensagem para que atinja um objectivo de assertiva resposta deverá estar revestida de clareza, exposta de forma optimista e positiva e sem duplo significado, com uma intencionalidade operante cuja expressão verbal e não-verbal tem de demonstrar coerência, devendo fazer a separação dos factos das opiniões, não conter segundas intenções, bem sintonizadas com objectivos positivos de conquista, sendo, contudo, dotada de abertura e flexibilidade.” (Neto, 2015).

Para Kerr (2016), “Os líderes astutos inventam um vocabulário único, uma espécie de síntese para comunicar novas normas e padrões culturais, usando palavras, frases, lemas e mantras específicas. Depois, utilizando a metáfora, o líder dá vida visceral à história através do máximo de canais possíveis. Deste modo, a linguagem torna-se no oxigénio que sustenta e convicção. Deste modo, os líderes reescrevem o futuro.”

Tabela 6

	Elo Fulcral (1)	Prioridades (2)	Áreas (3)	Formas e Meios (4)
Comunicação Interna (A)	✓	✗	✓	✗
Comunicação Externa (B)	✓	✗	✓	✗

ANEXO B

I - DAS COMPETÊNCIAS DO TREINADOR DE ELITE

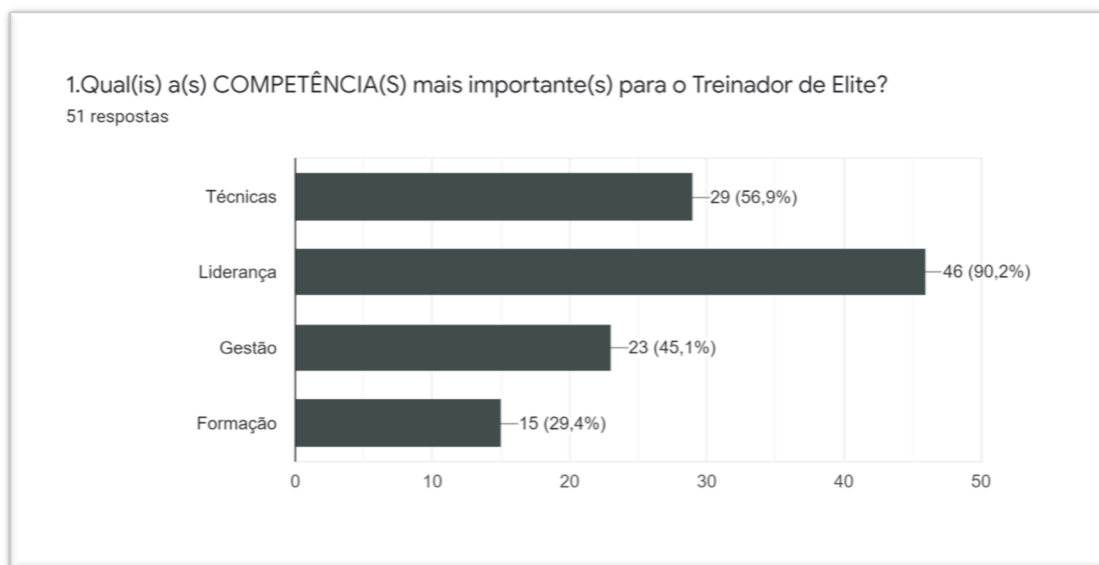


Fig. 1

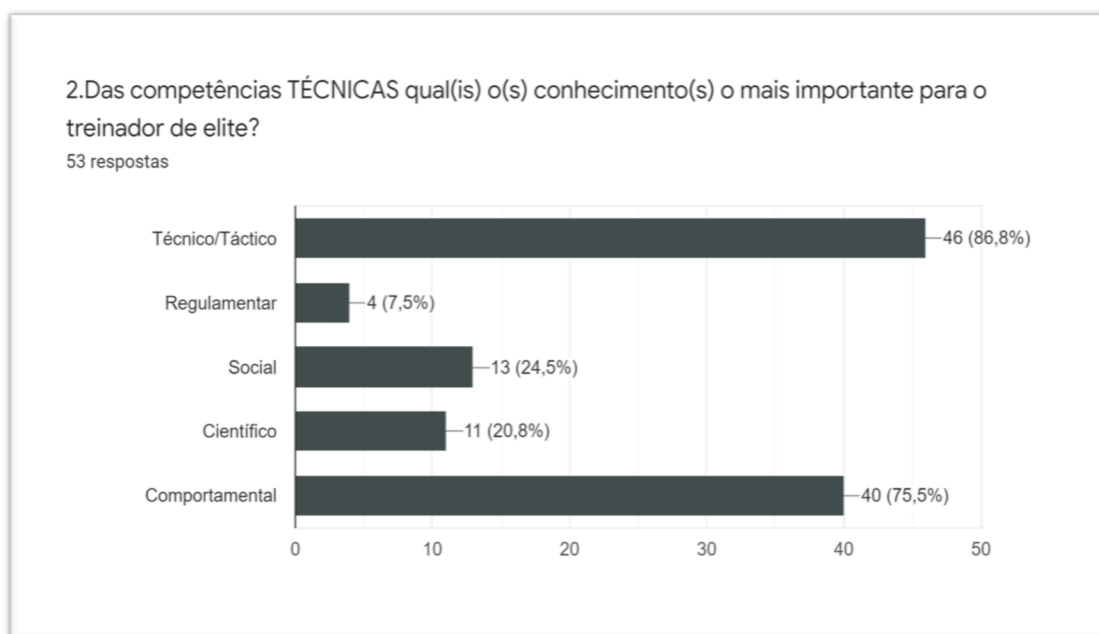


Fig. 2

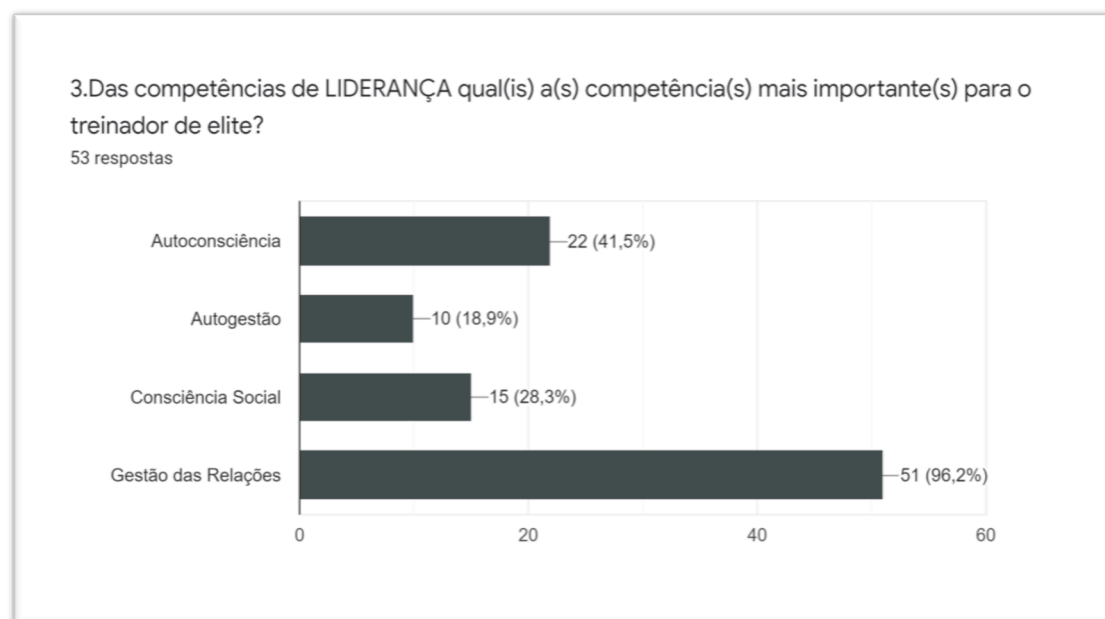


Fig. 3



Fig. 4



Fig. 5

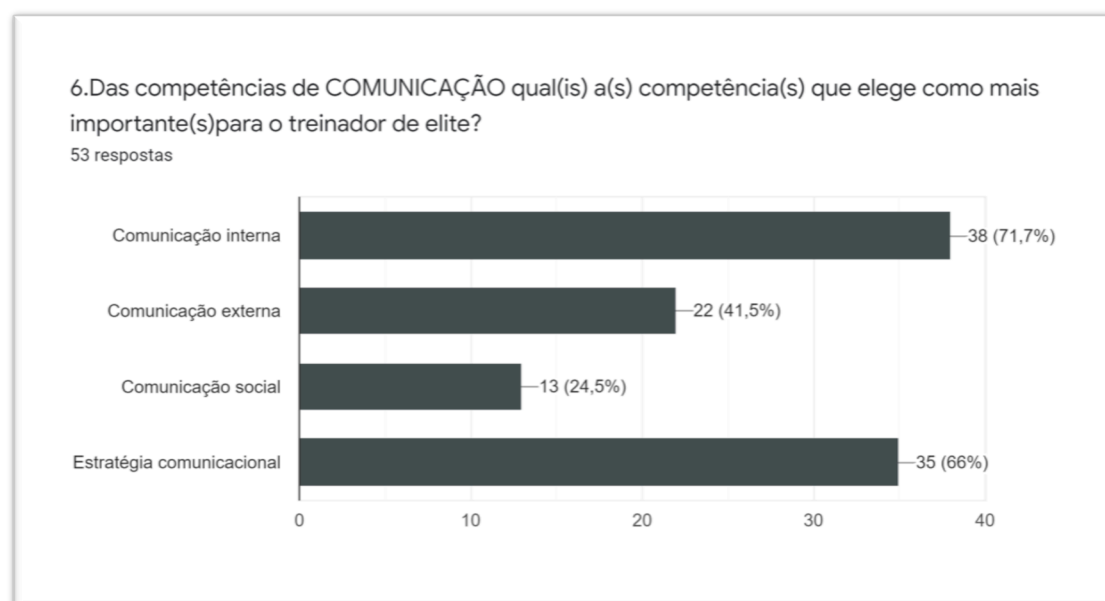


Fig. 6

II – LIDERANÇA DE ELITE

VISIONÁRIA (A)

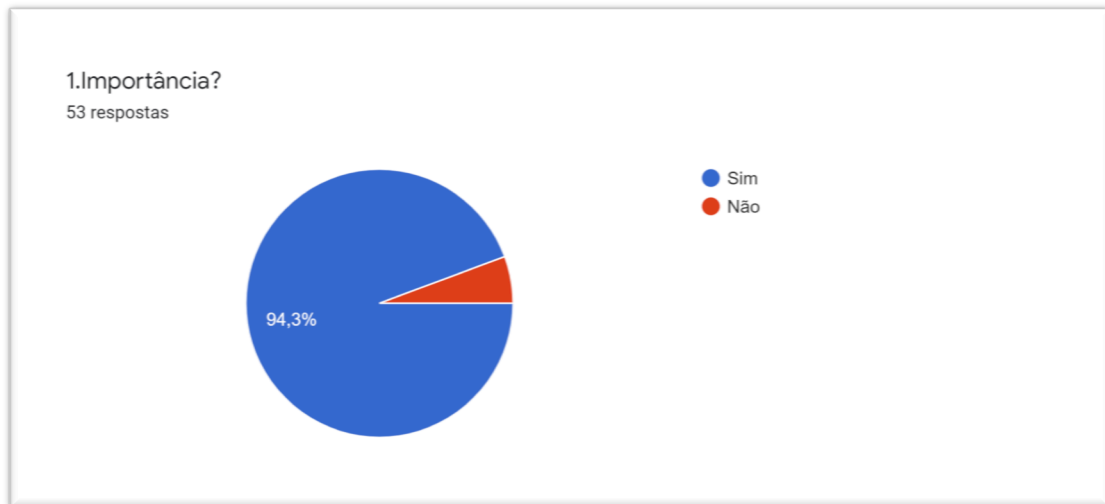


Fig. 7

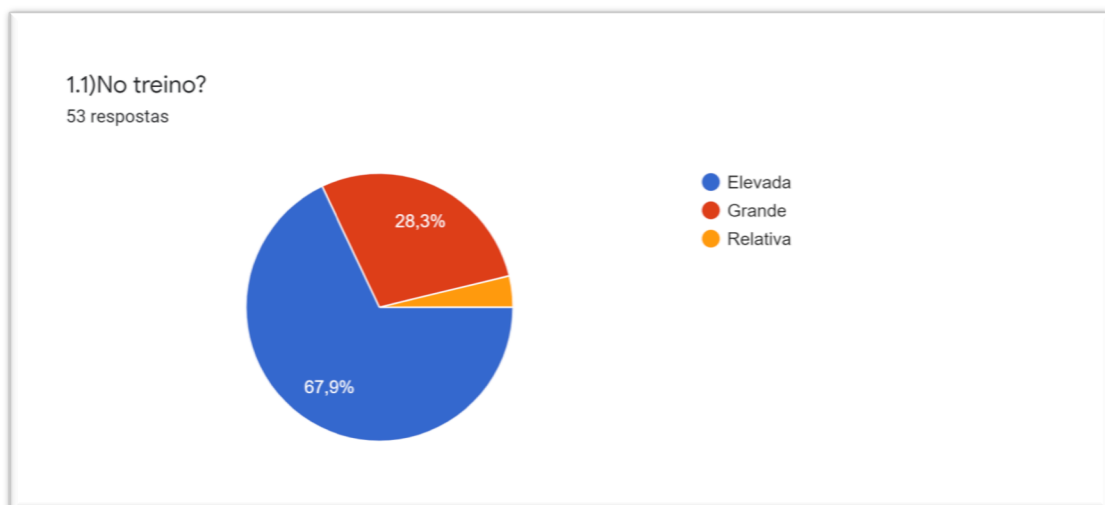


Fig. 8

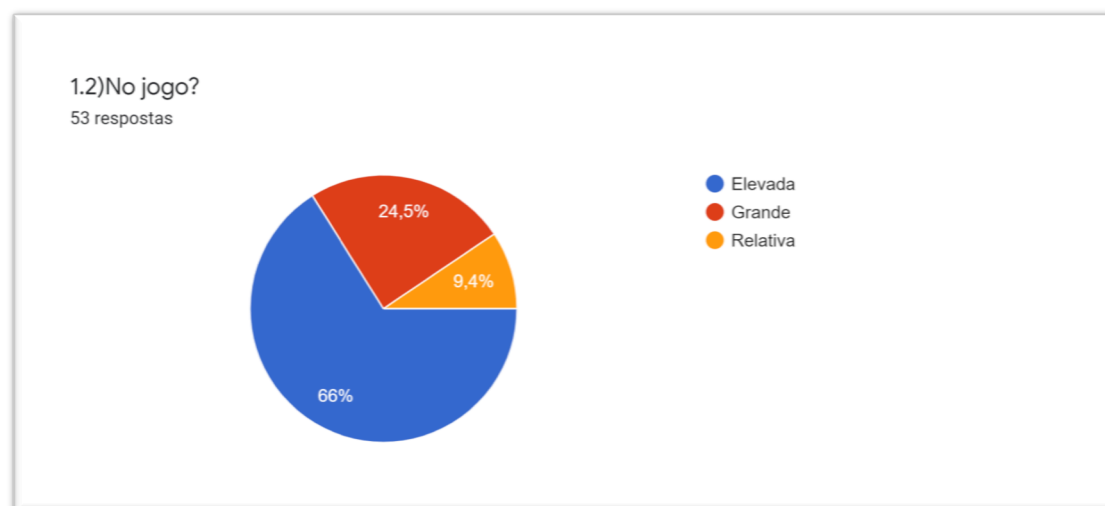


Fig. 9

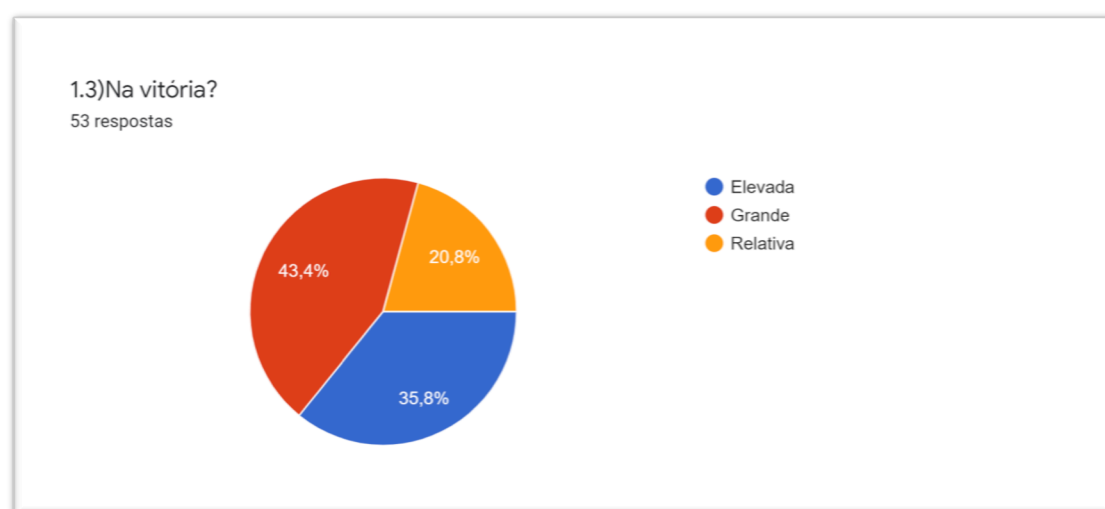


Fig. 10

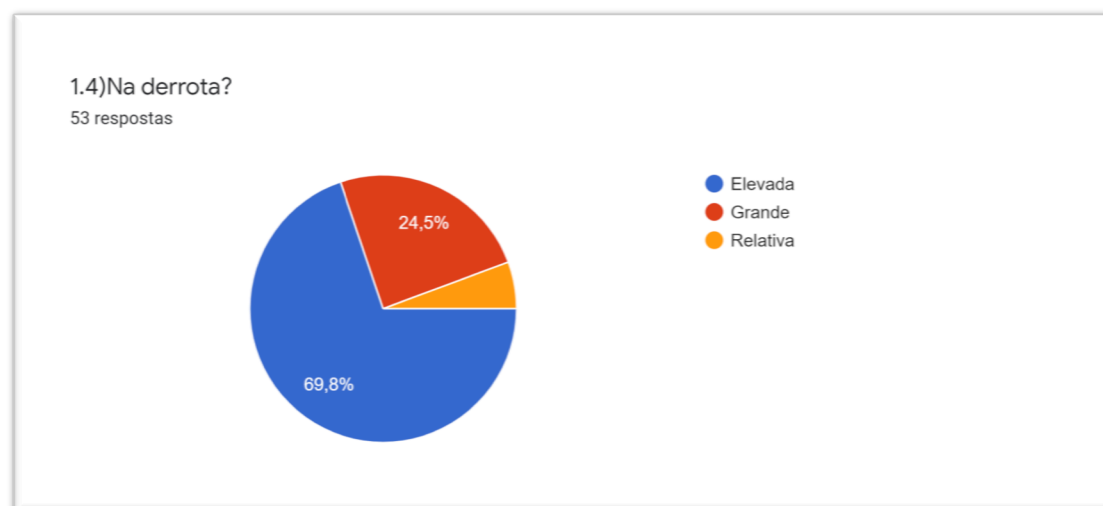


Fig. 11

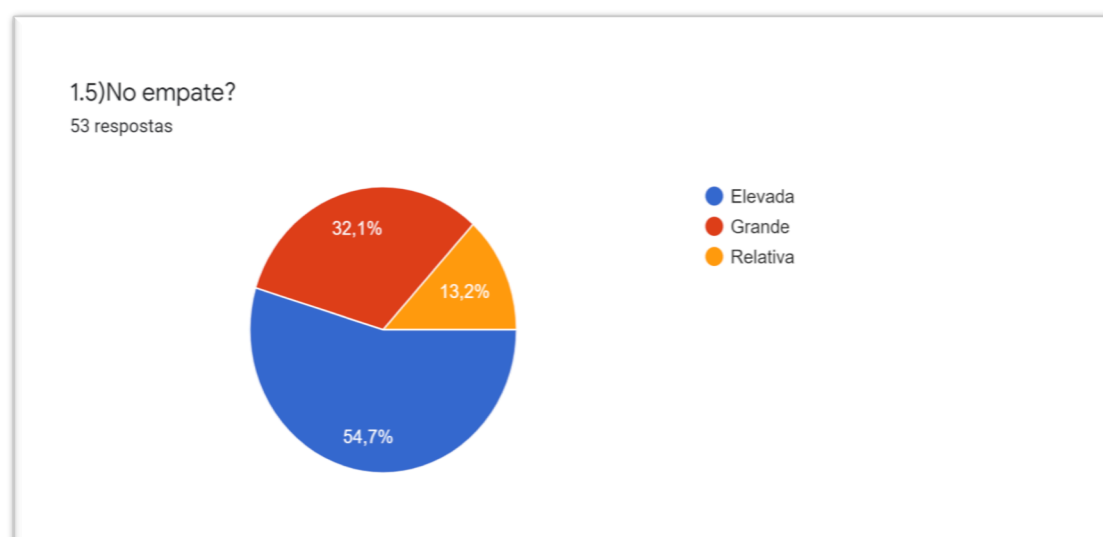


Fig. 12

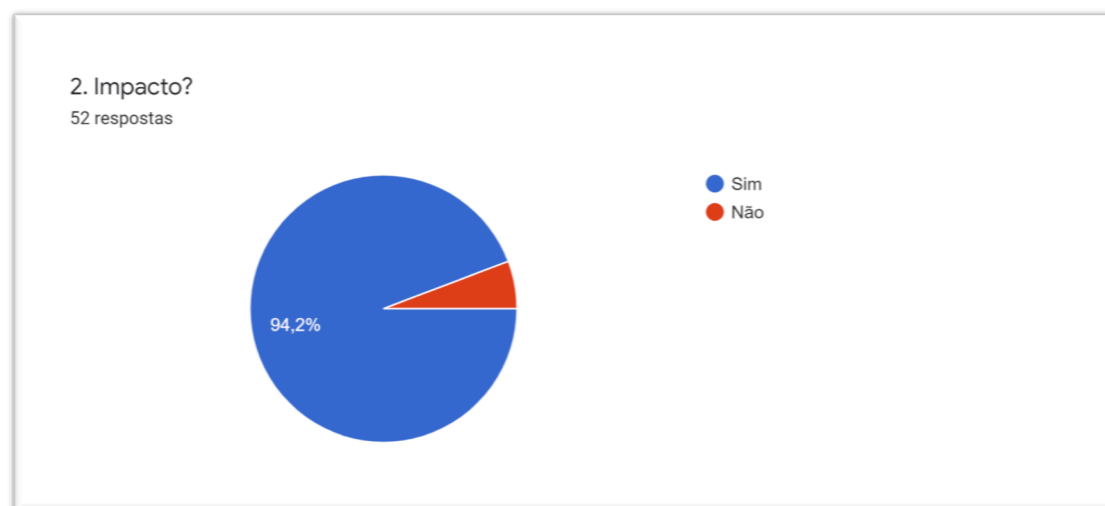


Fig. 13

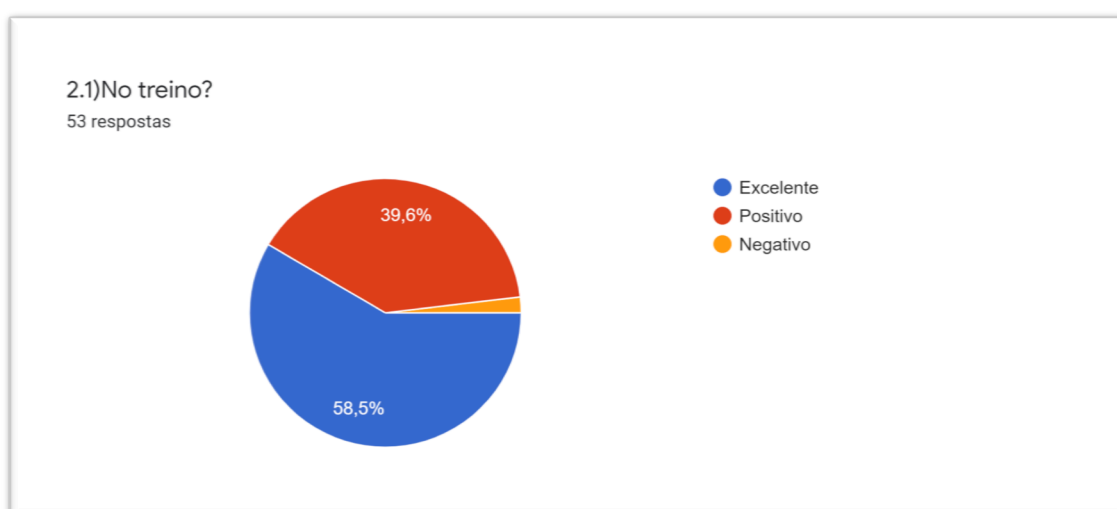


Fig. 14

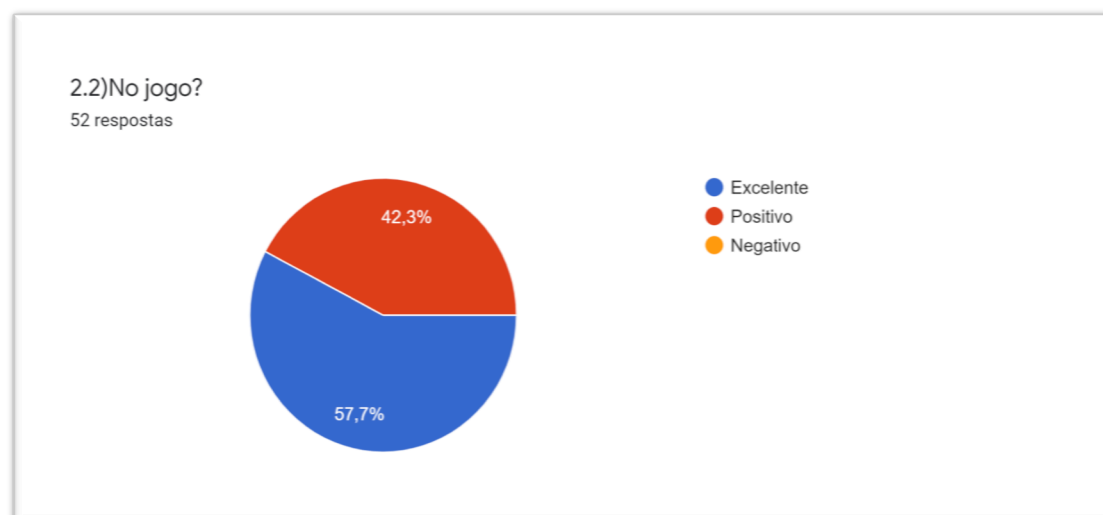


Fig. 15

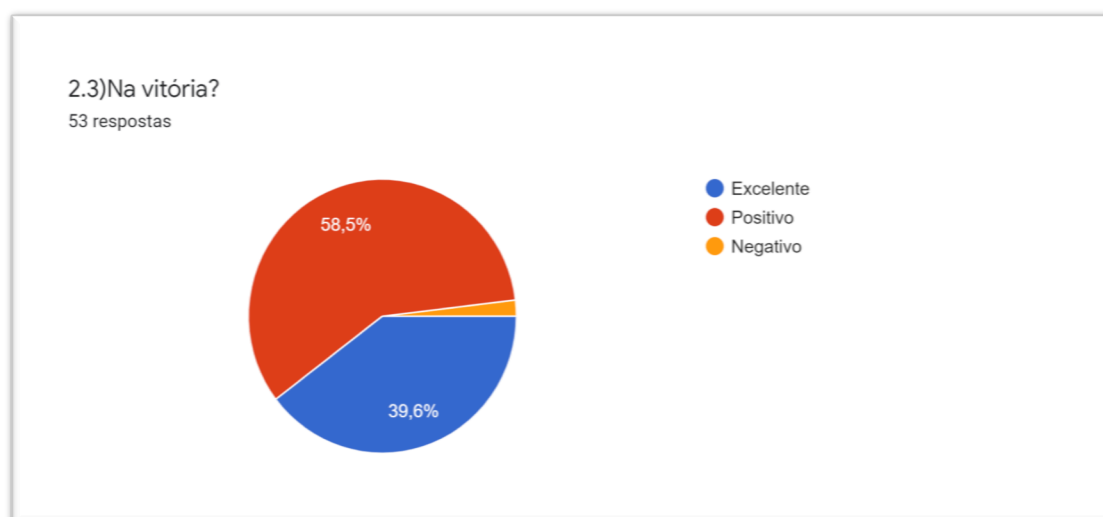


Fig. 16

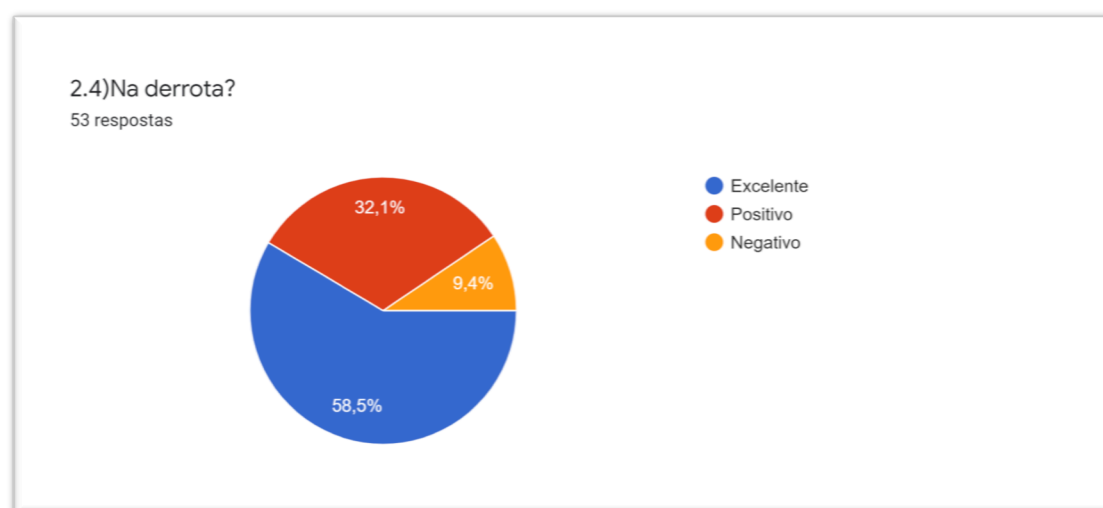


Fig. 17

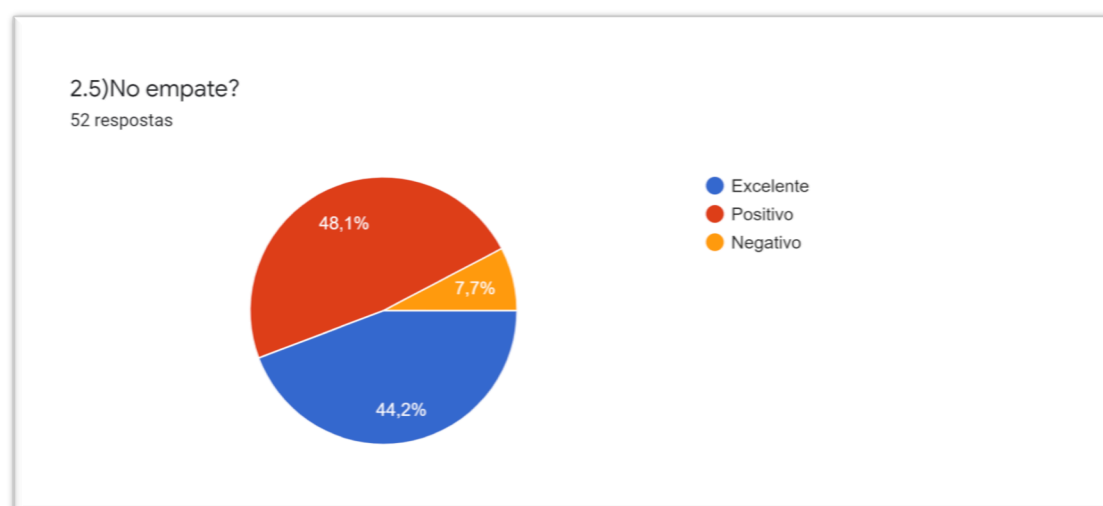


Fig. 18

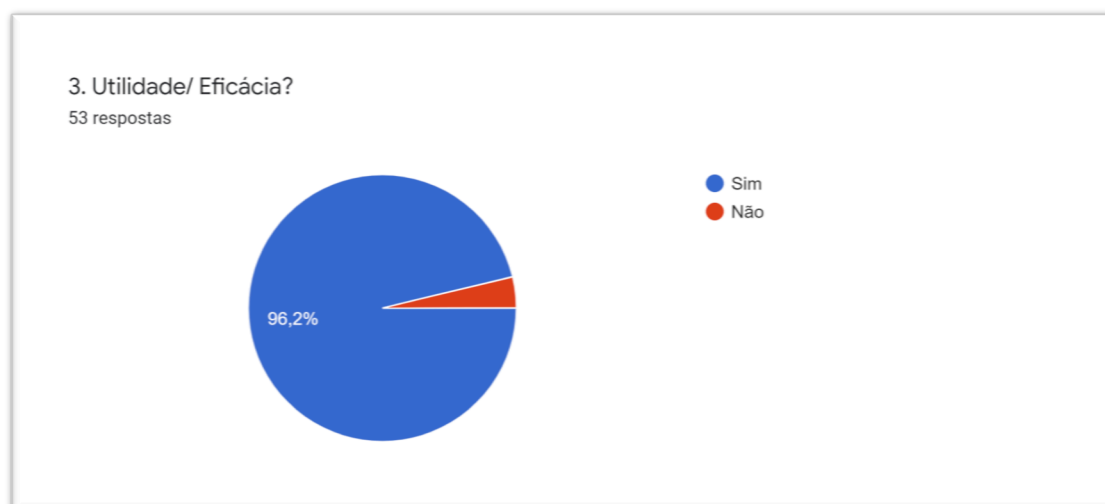


Fig. 19

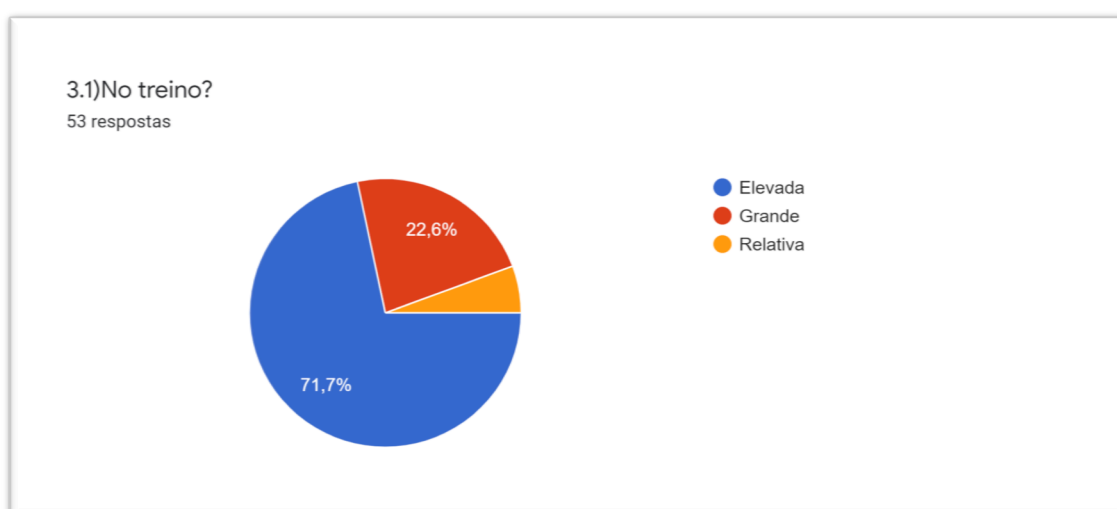


Fig. 20

3.2)No jogo?
53 respostas

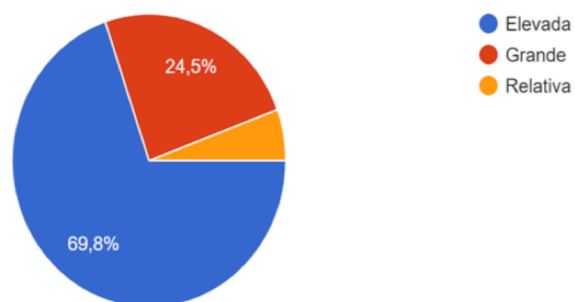


Fig. 21

3.3)Na vitória?
53 respostas

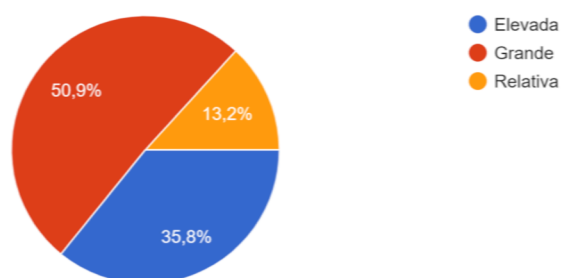


Fig. 22

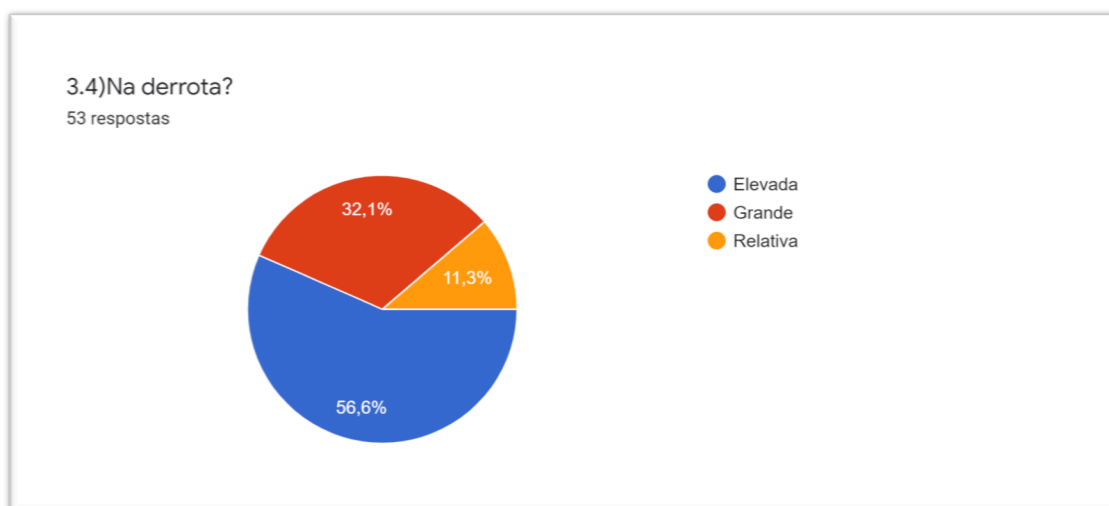


Fig. 23

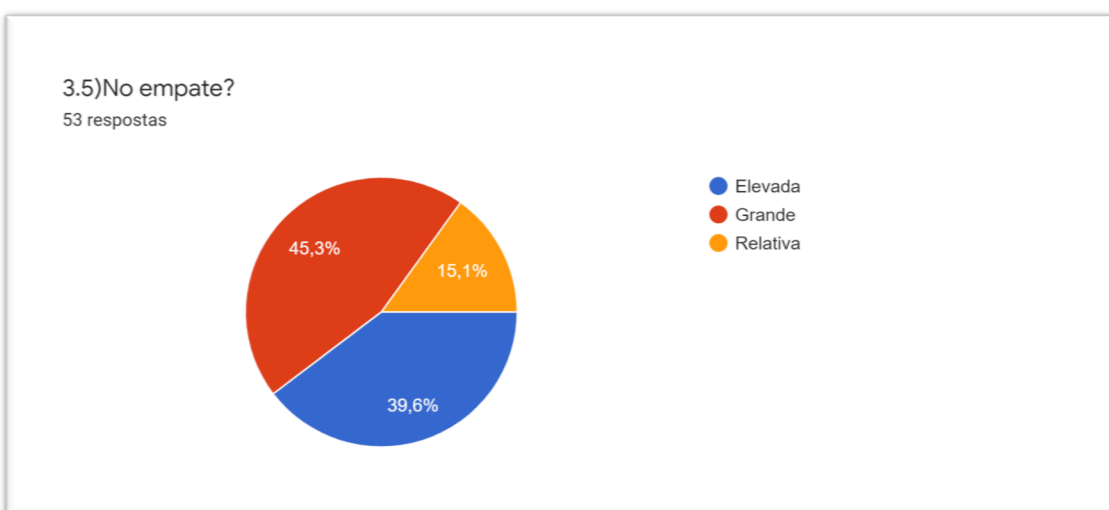


Fig. 24

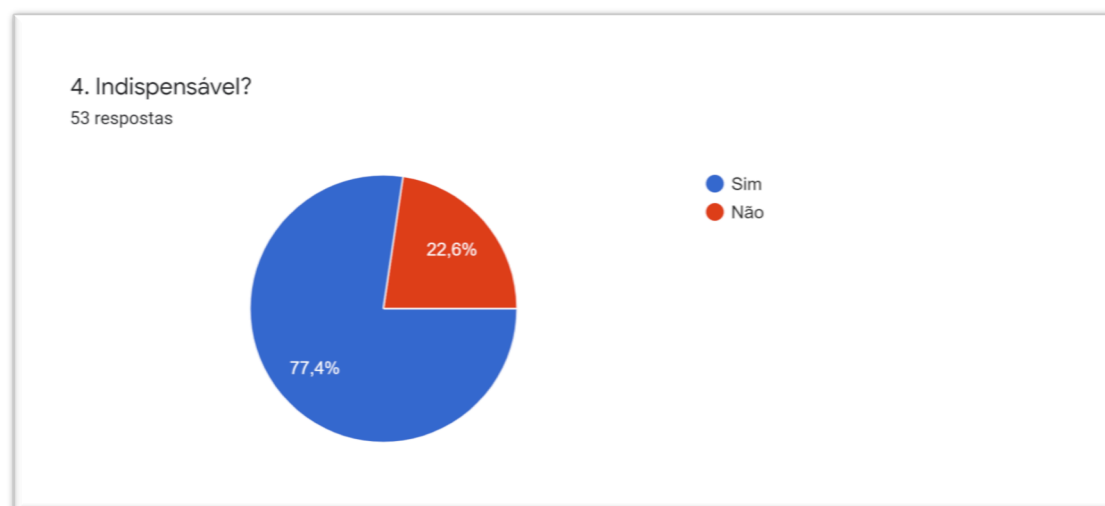


Fig. 25

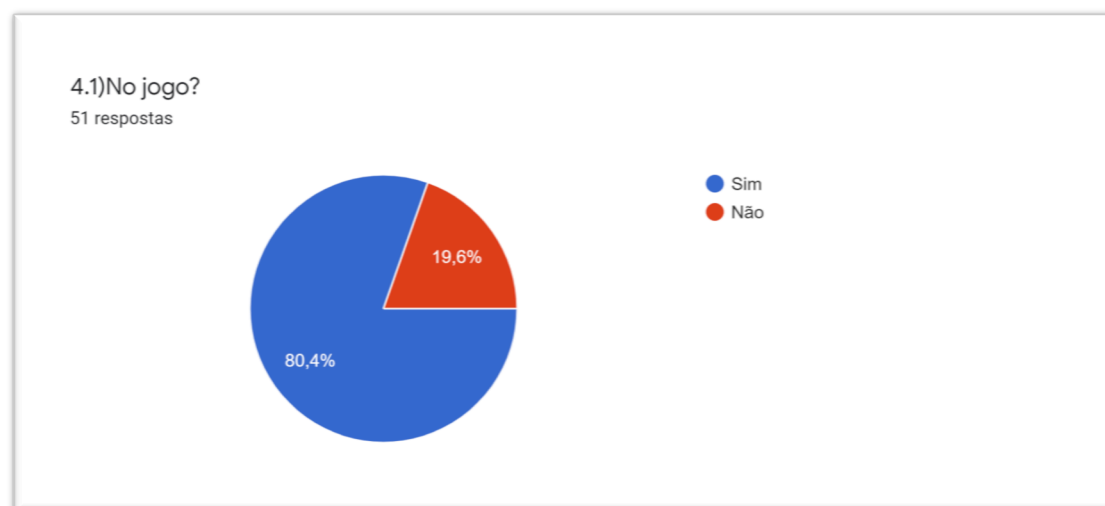


Fig. 26

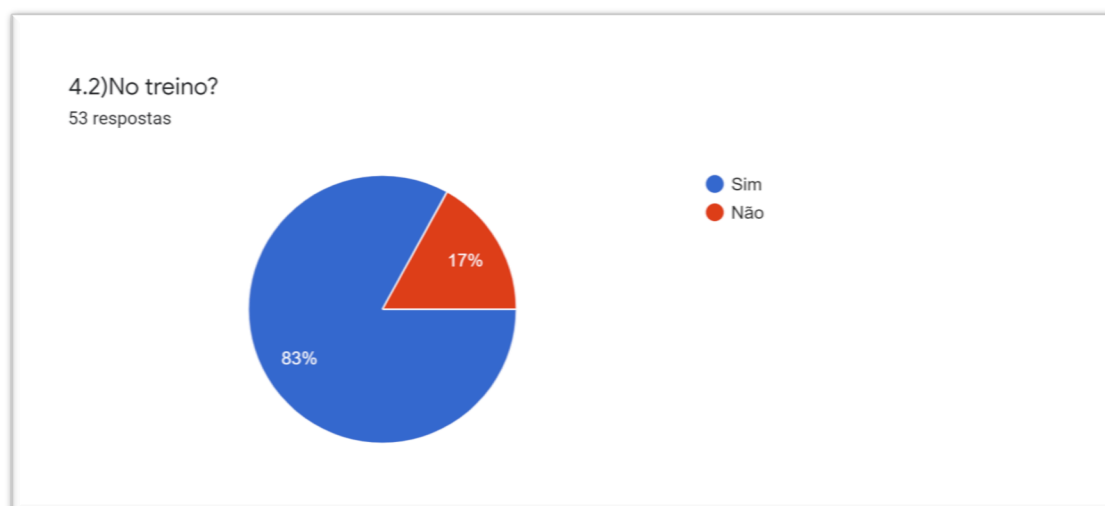


Fig. 27

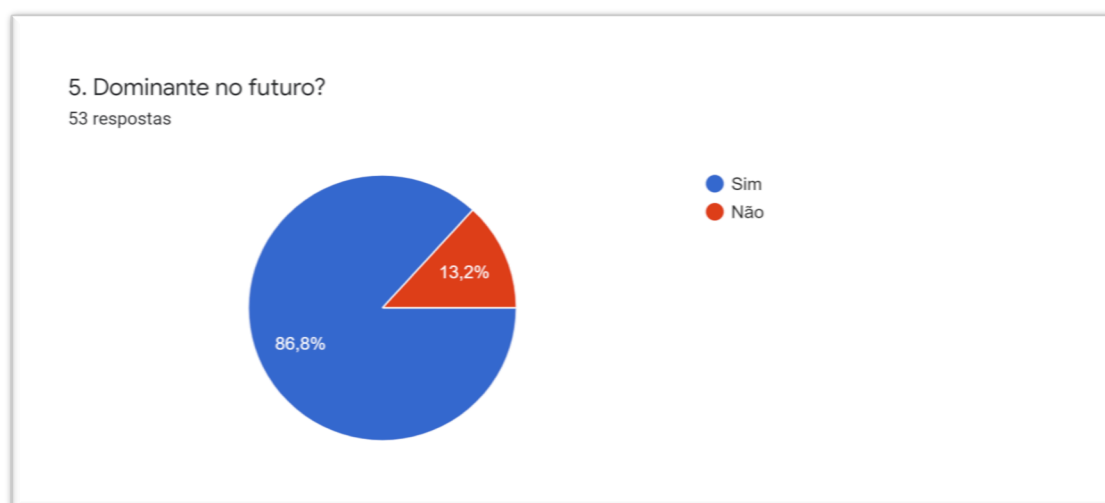


Fig. 28

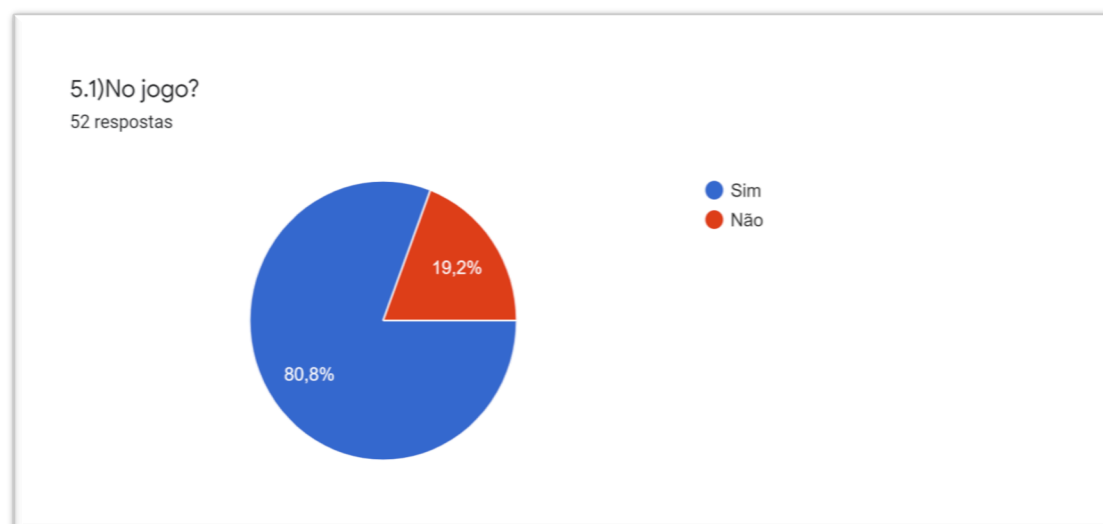


Fig. 29

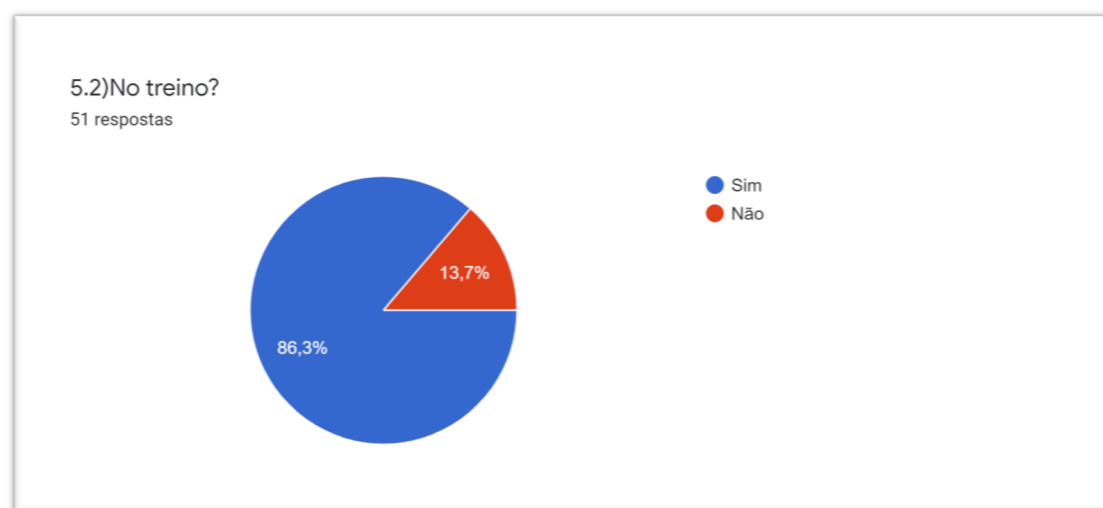


Fig. 30

II – LIDERANÇA DE ELITE

COACHING (B)

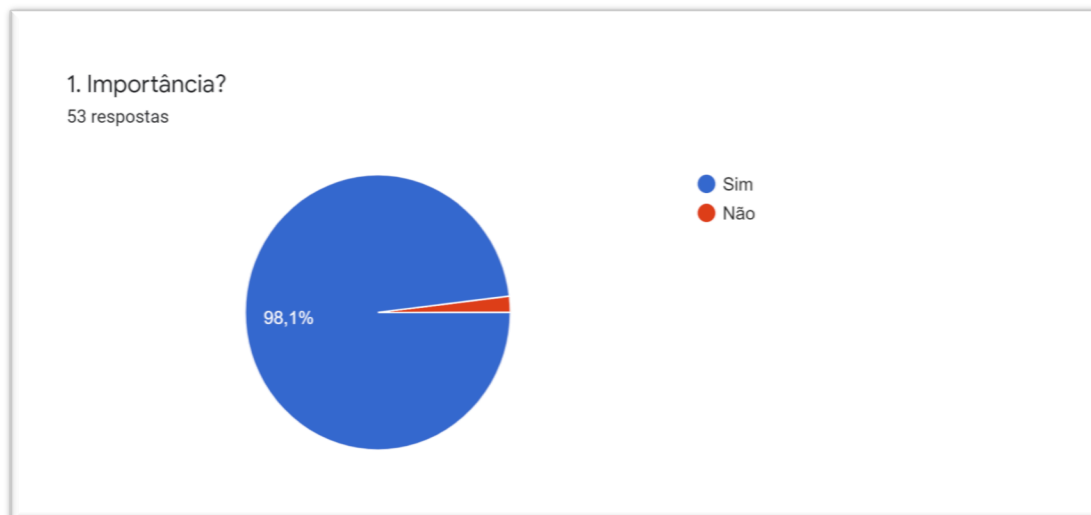


Fig. 31

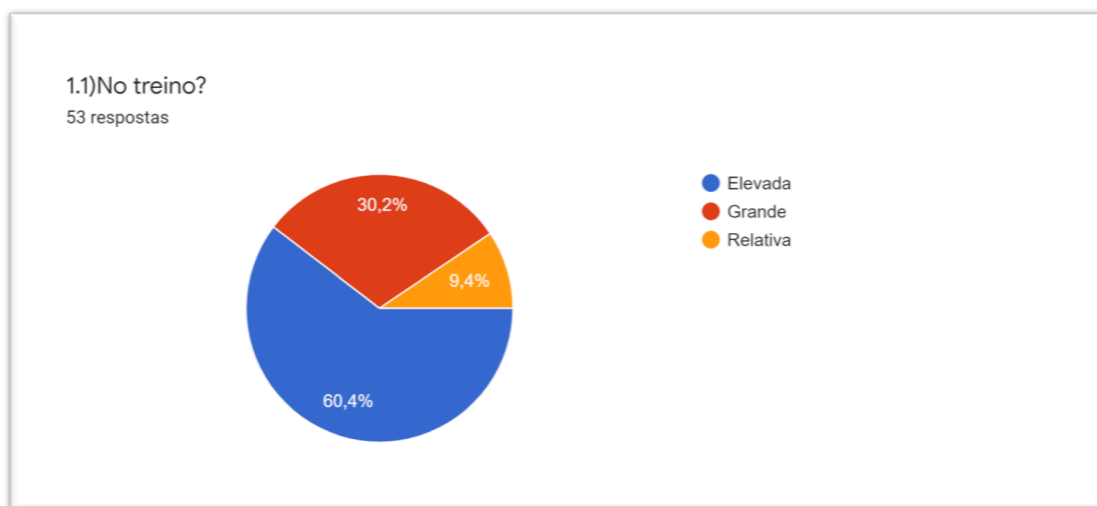


Fig. 32

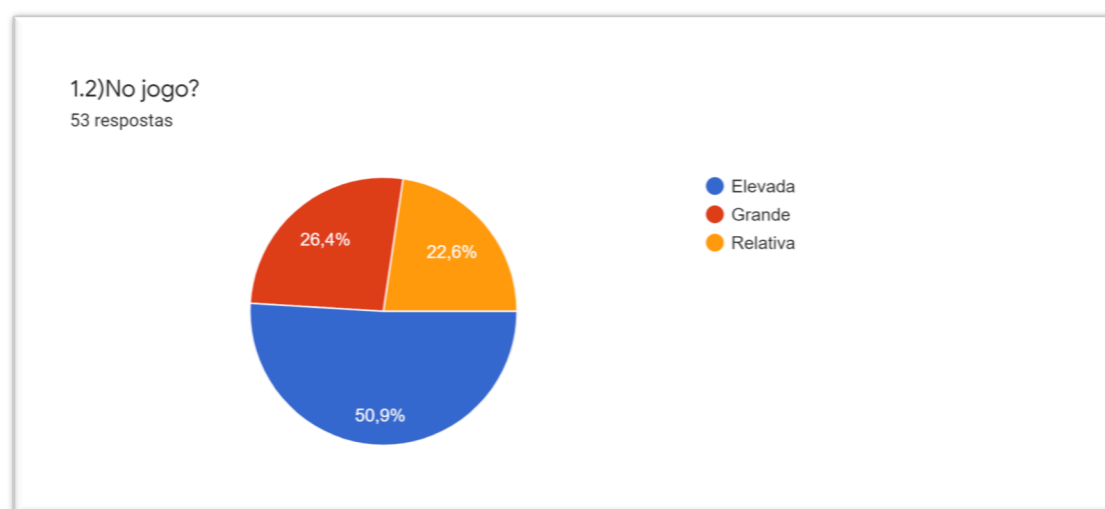


Fig. 33

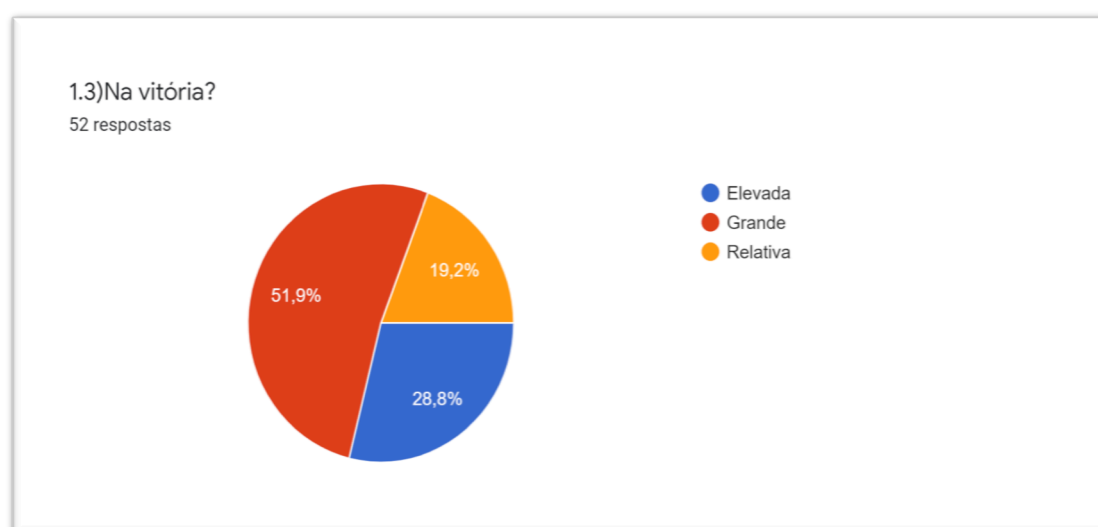


Fig. 34

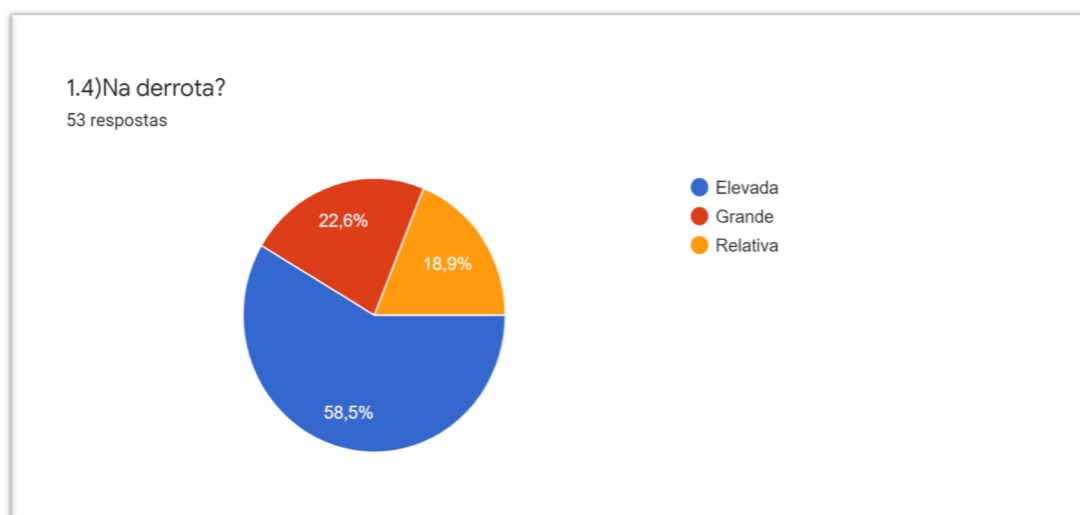


Fig. 35

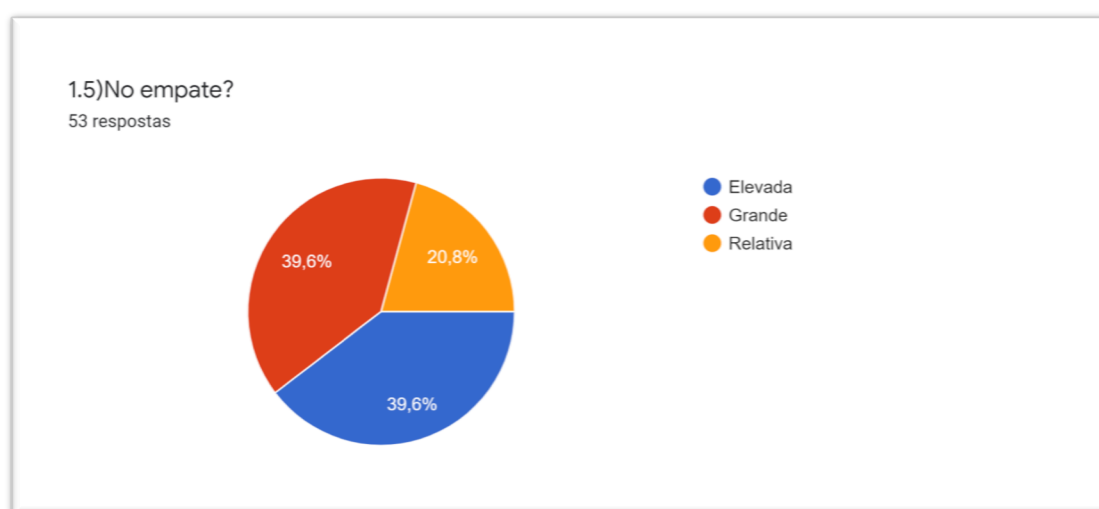


Fig. 36

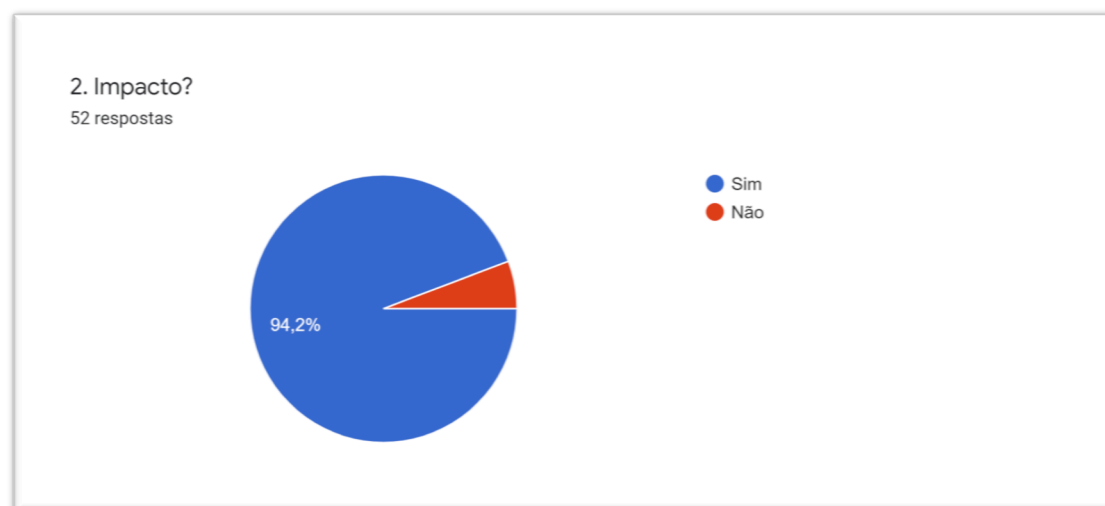


Fig. 37

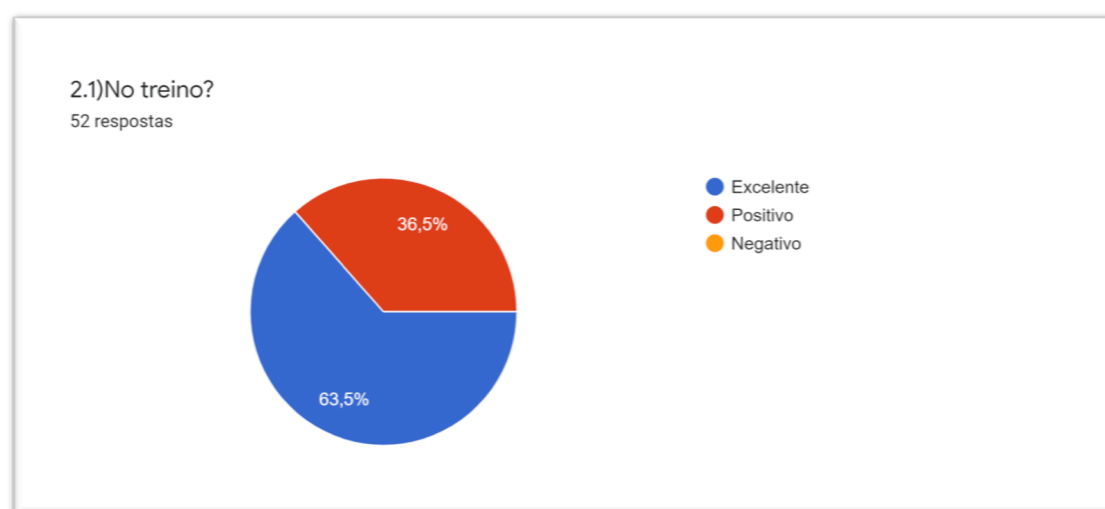


Fig. 38

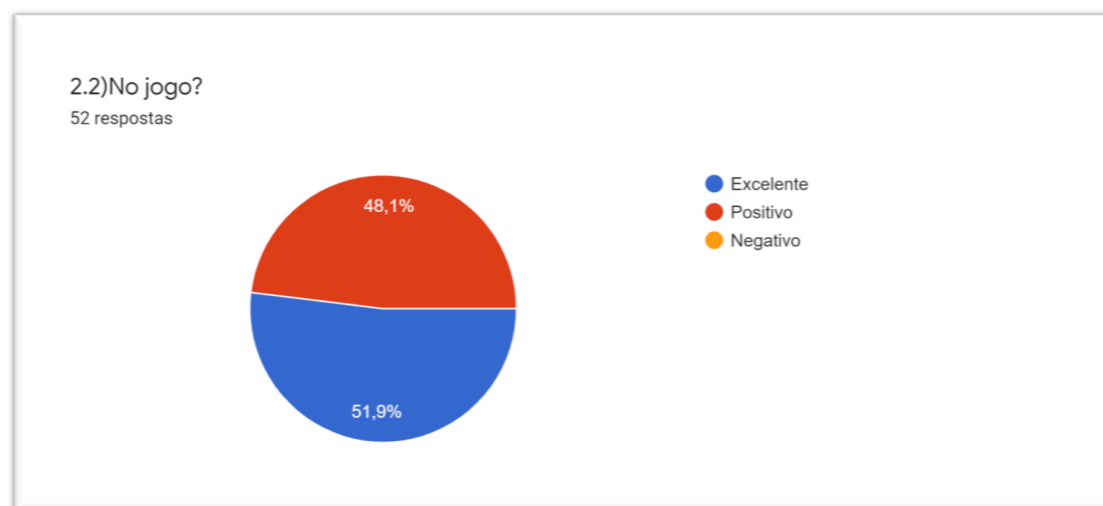


Fig. 39

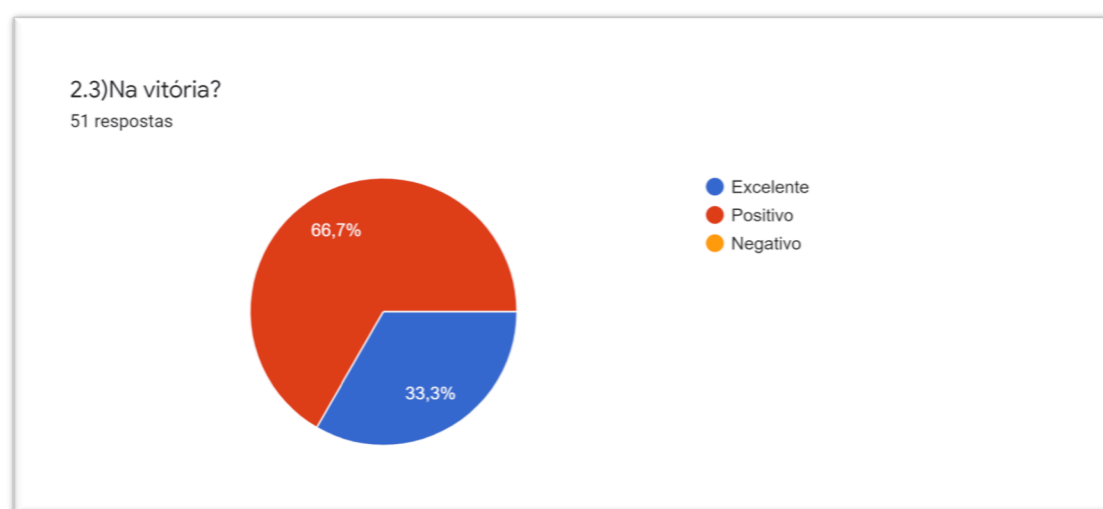


Fig. 40

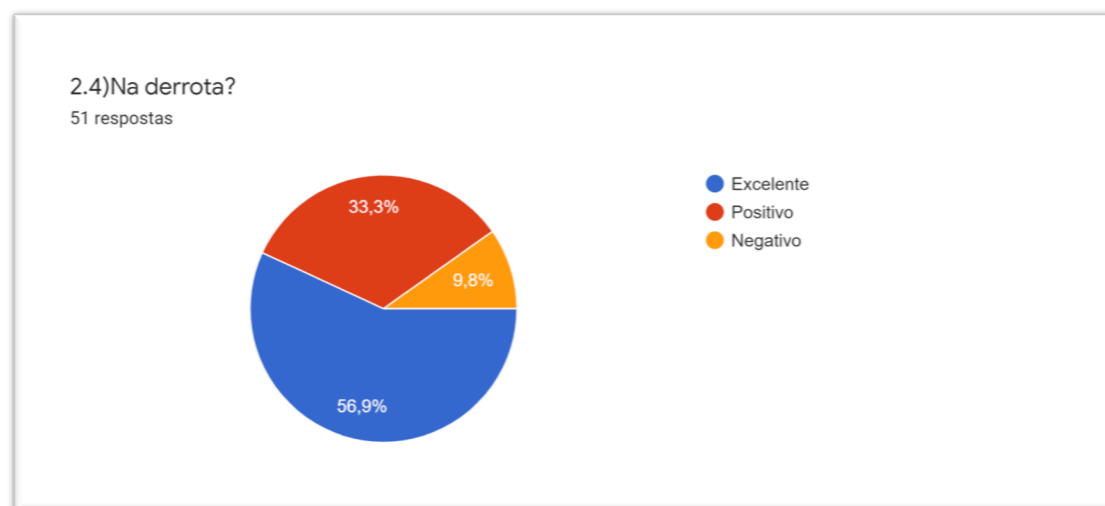


Fig. 41

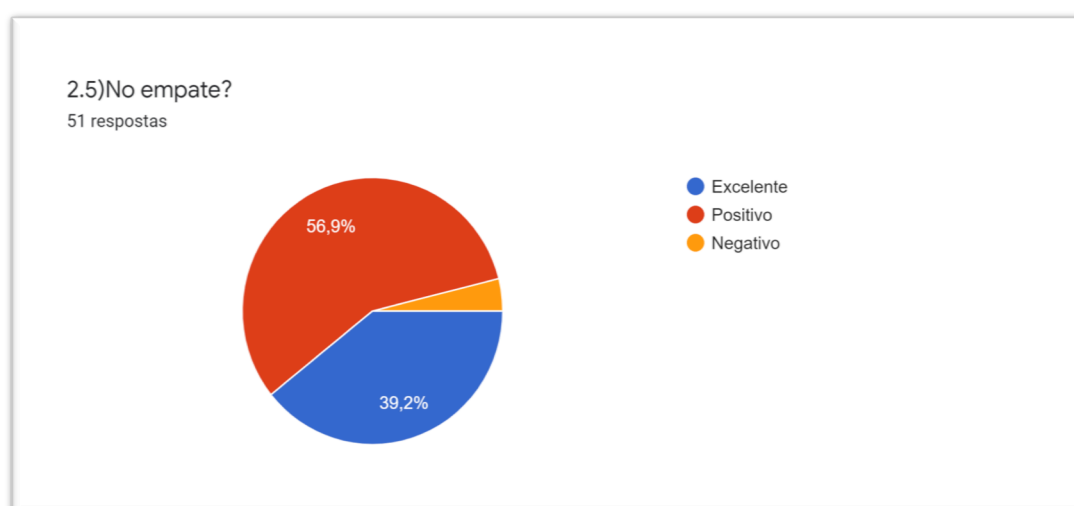


Fig. 42

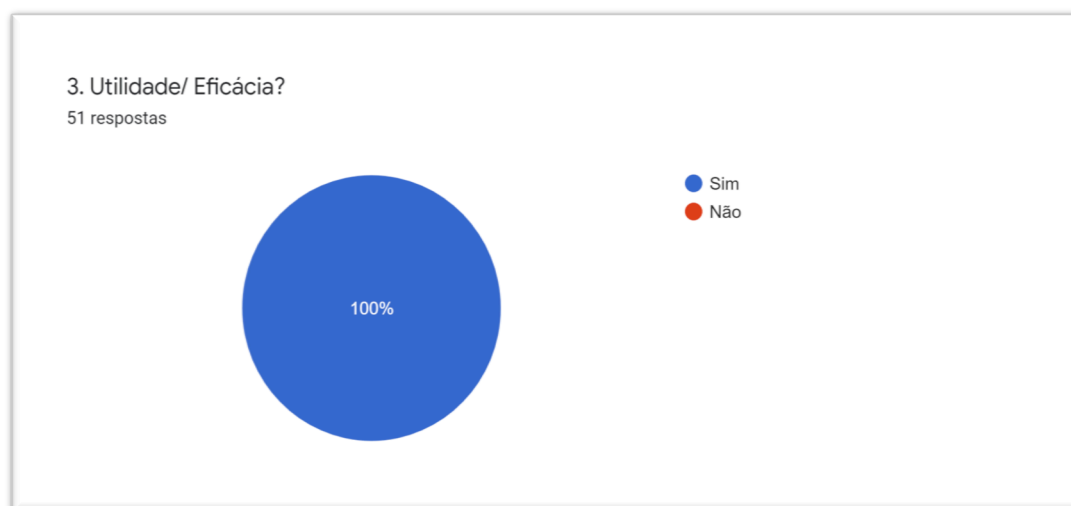


Fig. 43

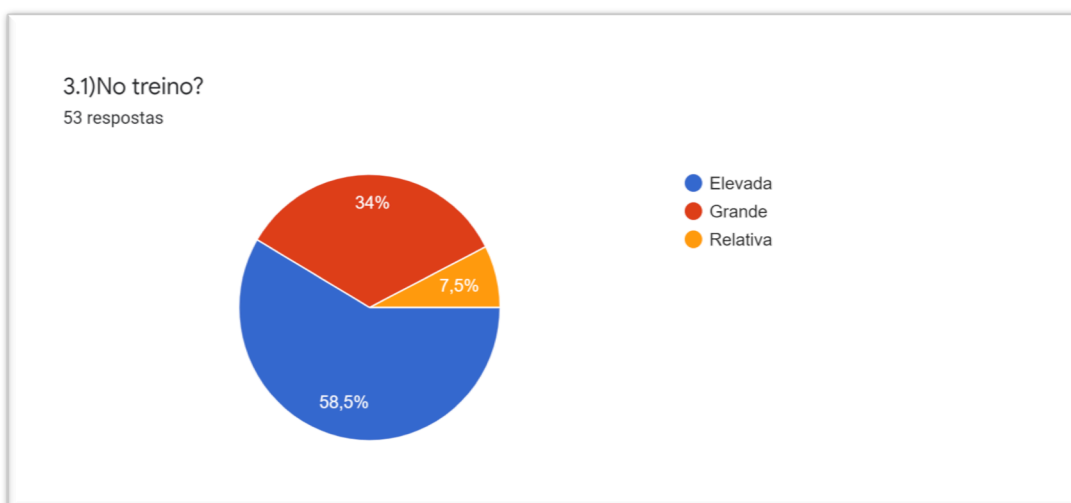


Fig. 44

3.2)No jogo?
53 respostas

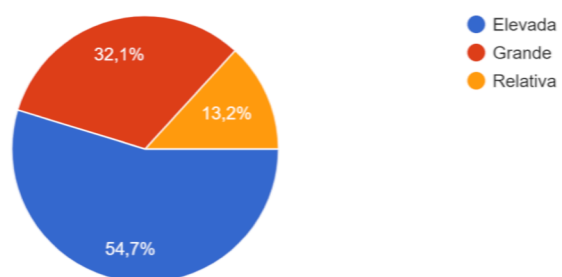


Fig. 45

3.3)Na vitória?
52 respostas

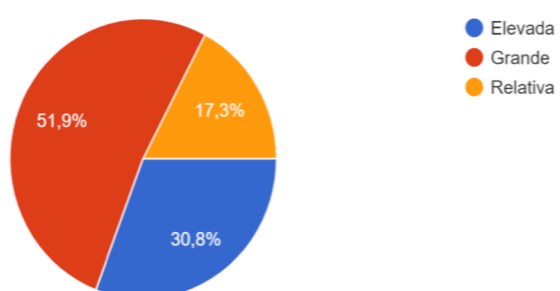


Fig. 46

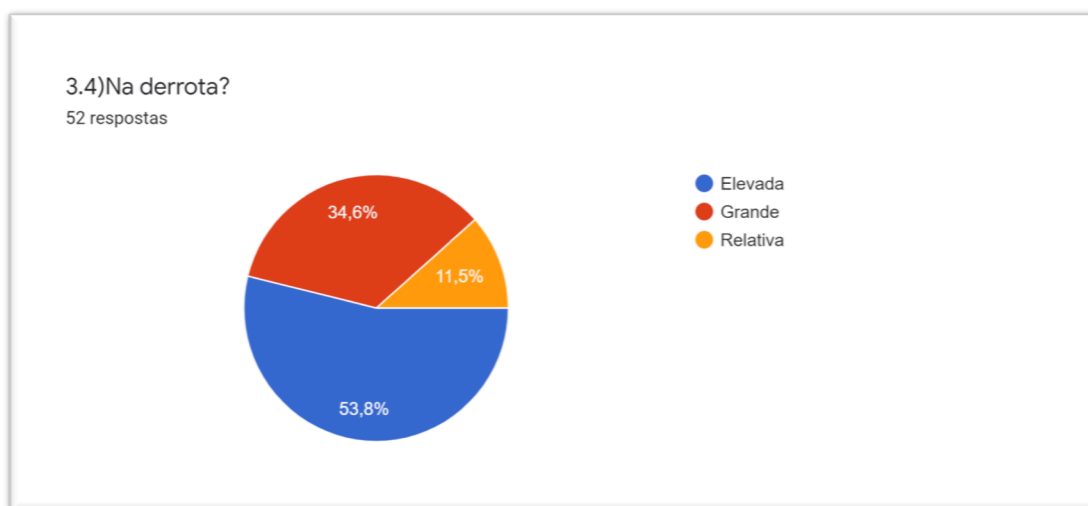


Fig. 47

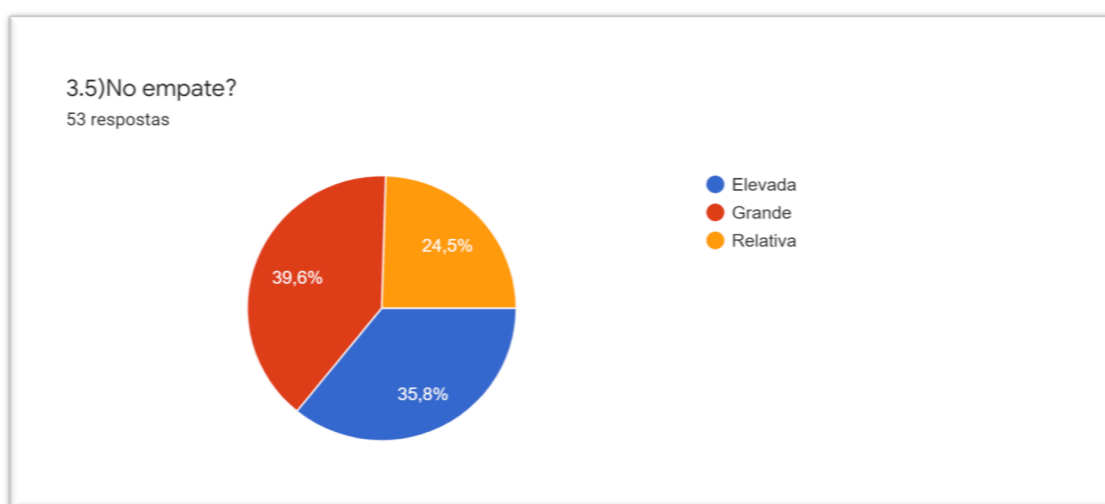


Fig. 48

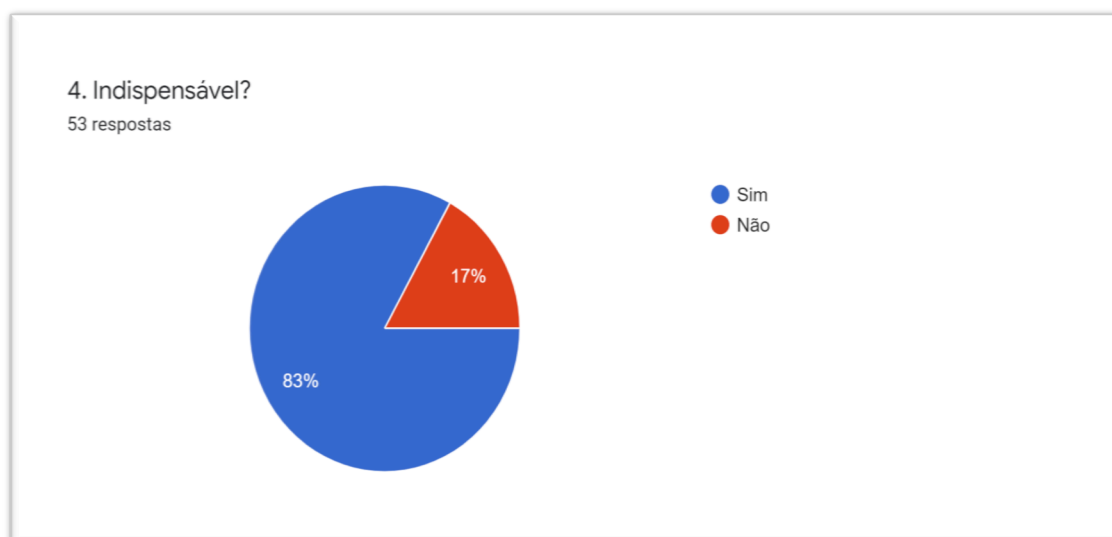


Fig. 49

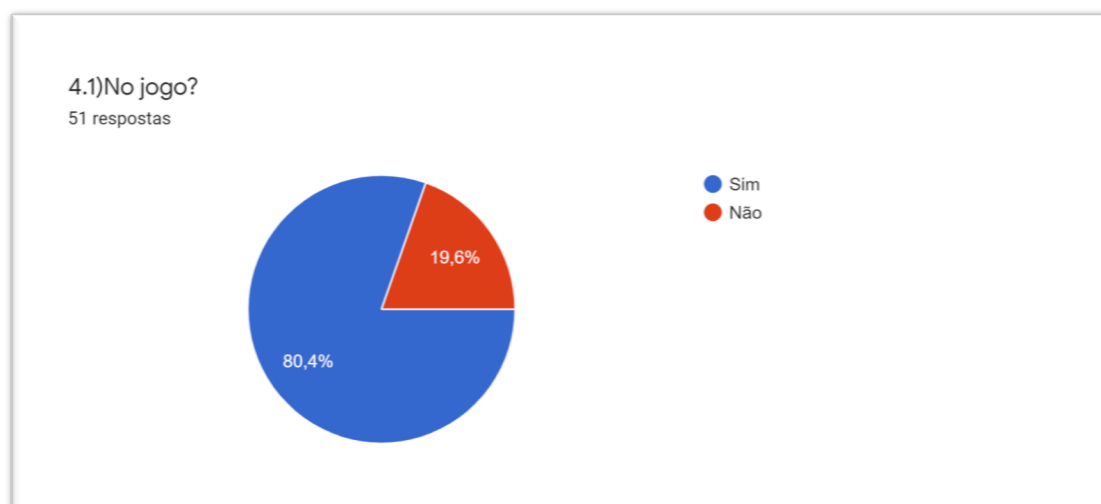


Fig. 50

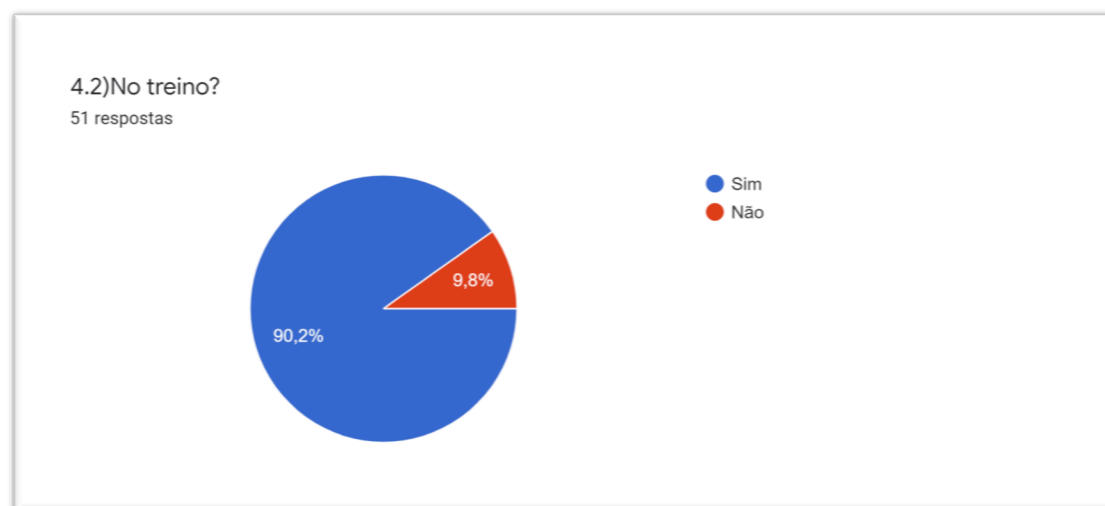


Fig. 51

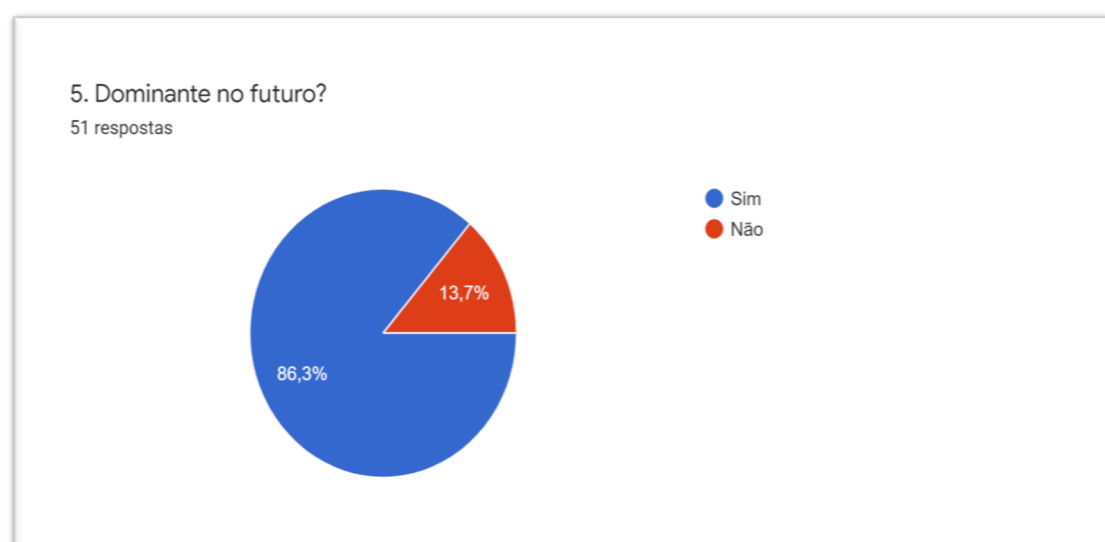


Fig. 52

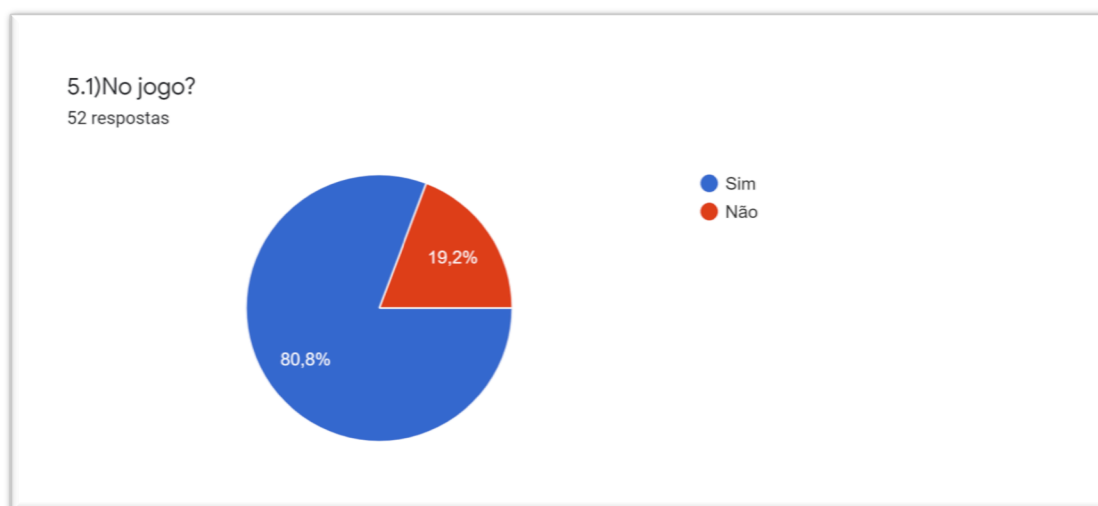


Fig. 53

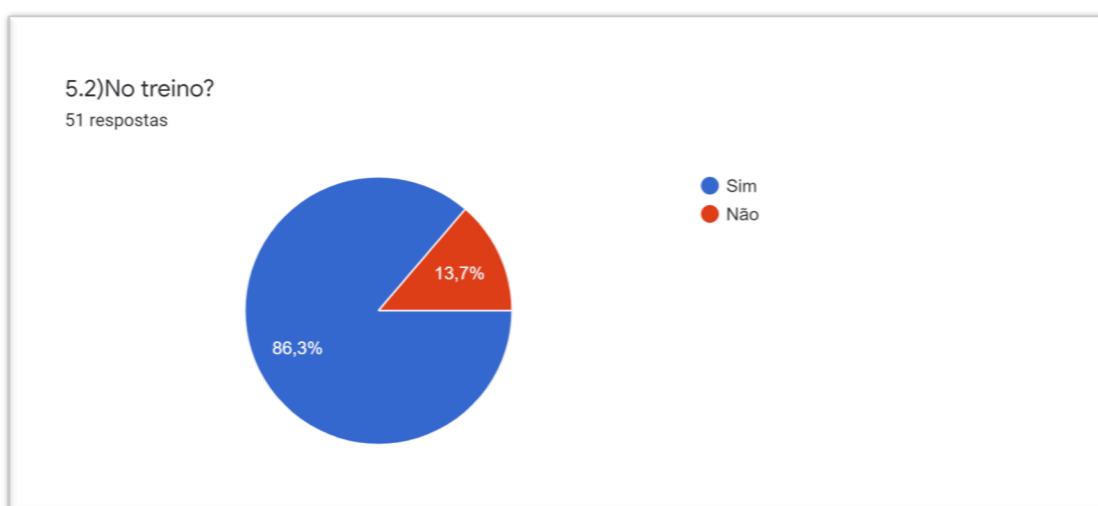


Fig. 54

II – LIDERANÇA DE ELITE

AFILIATIVA (E)

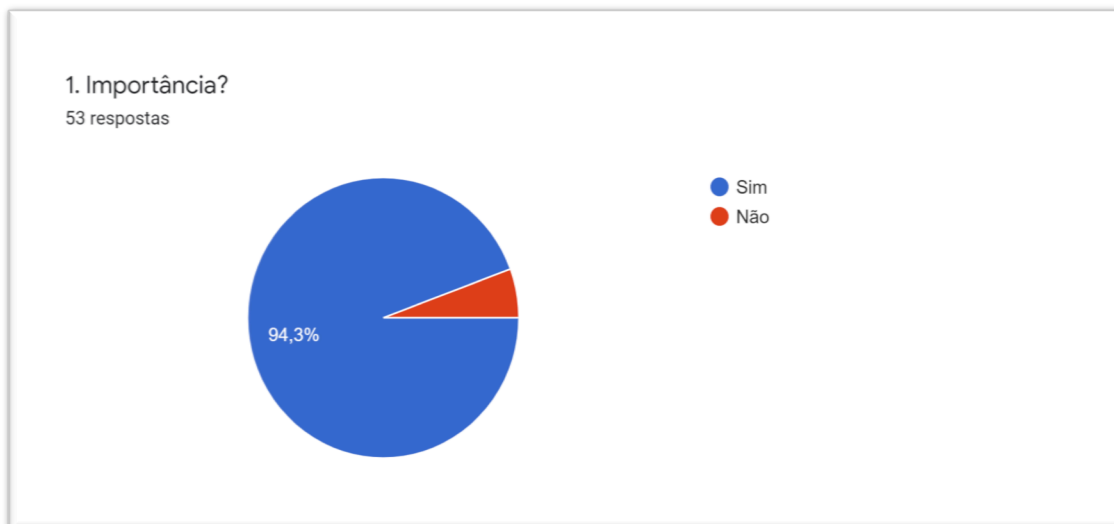


Fig. 55

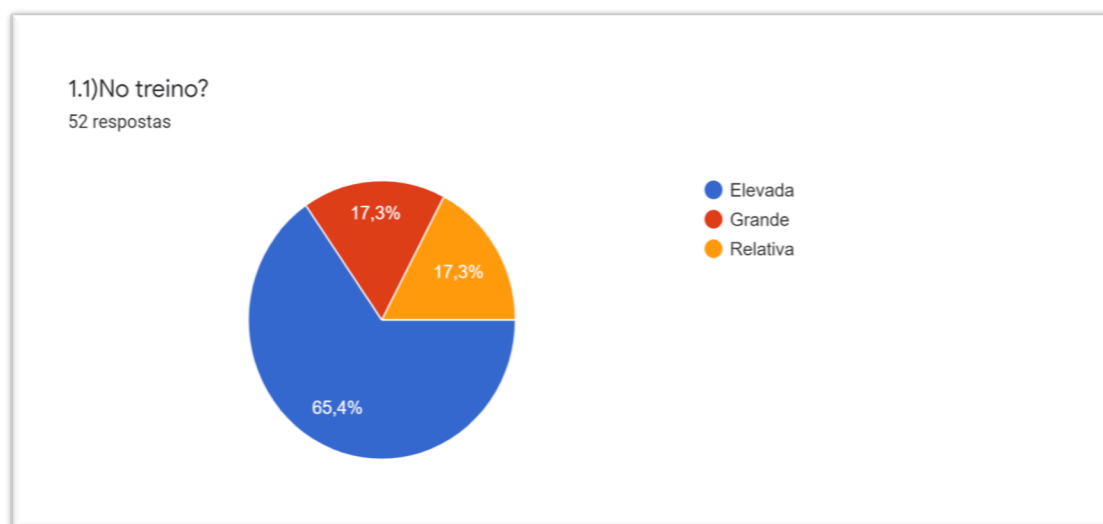


Fig. 56

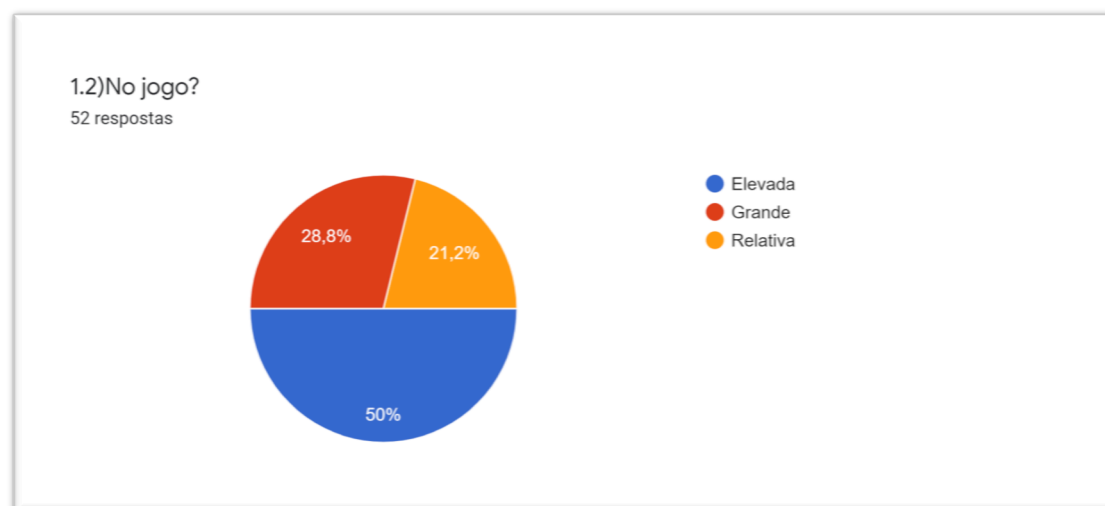


Fig. 57

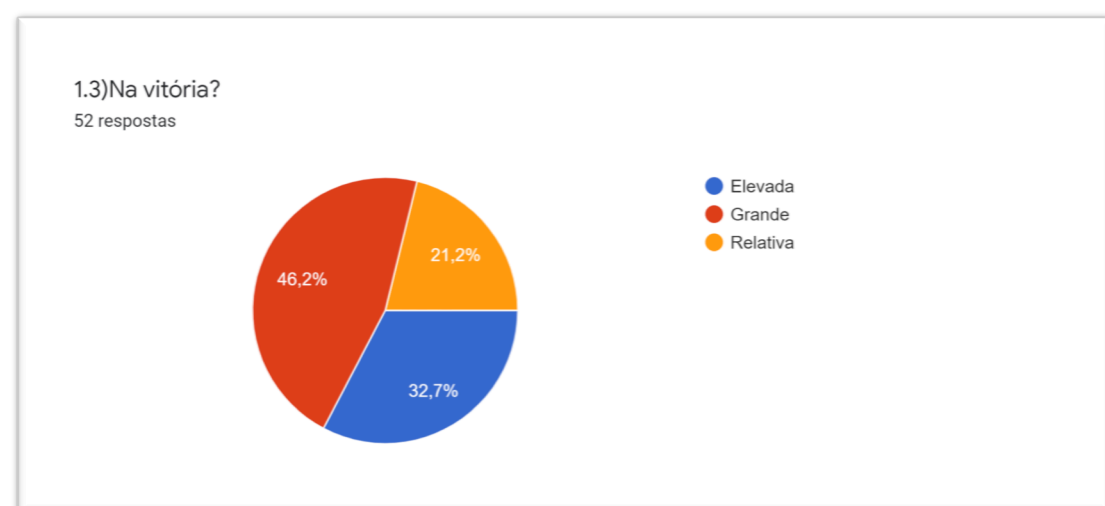


Fig. 58

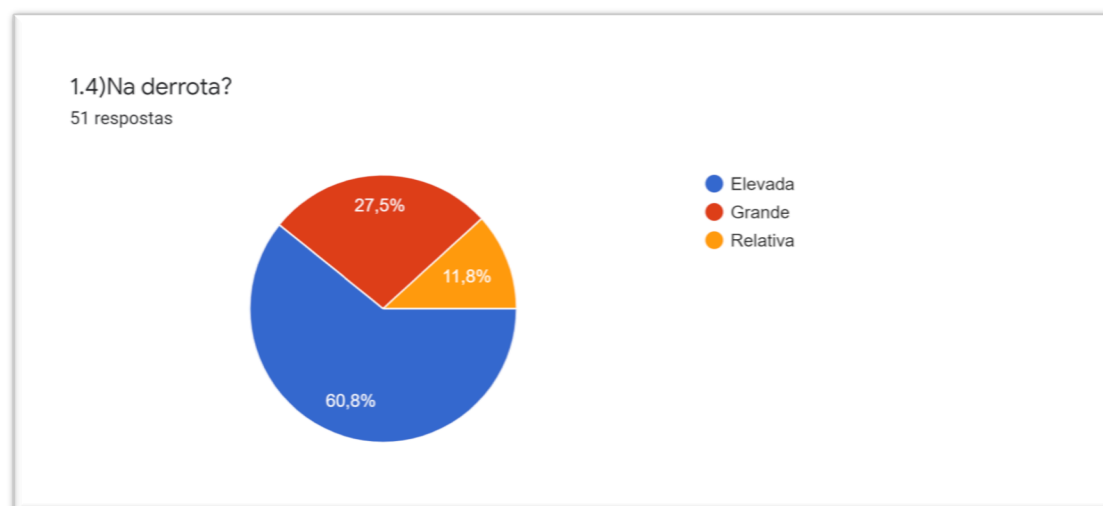


Fig. 59

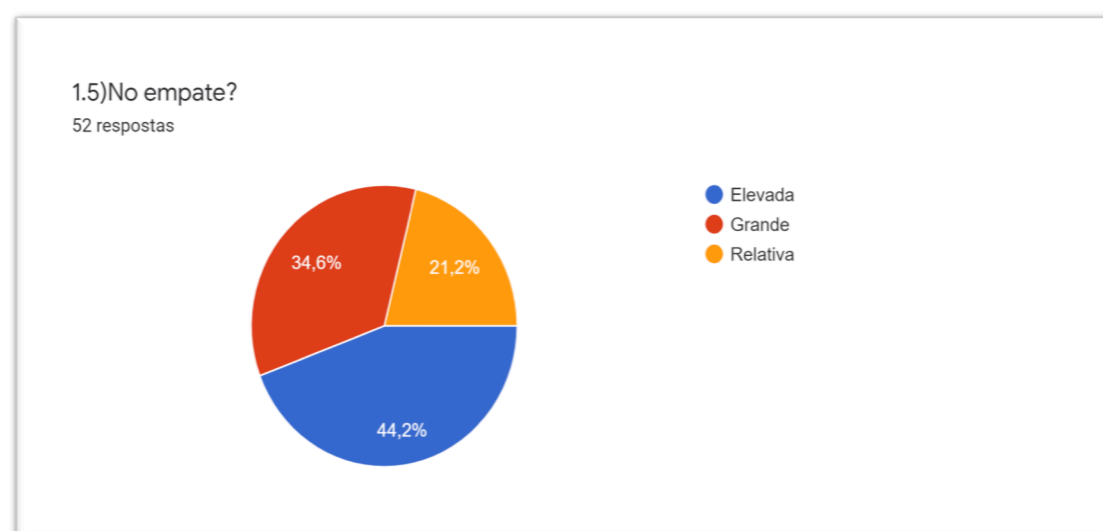


Fig. 60

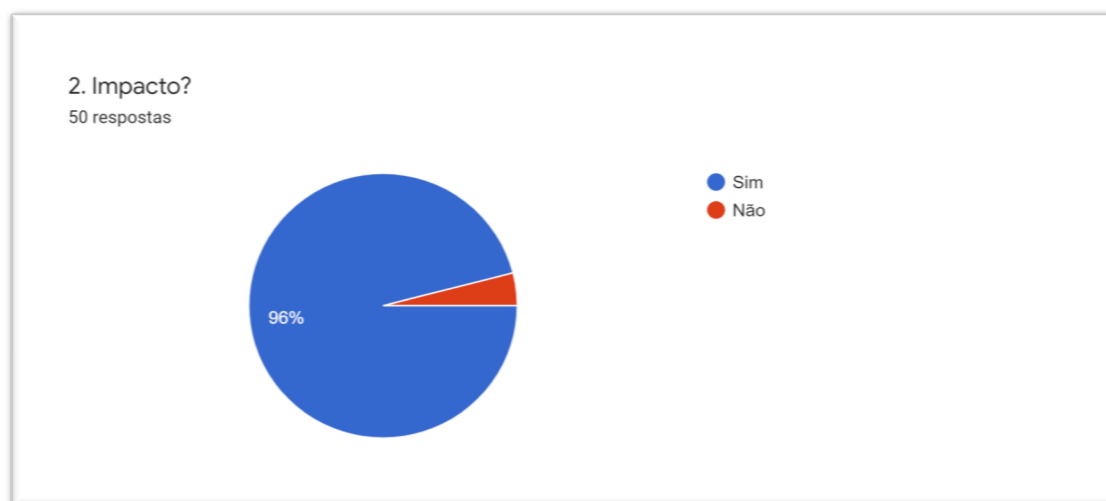


Fig. 61

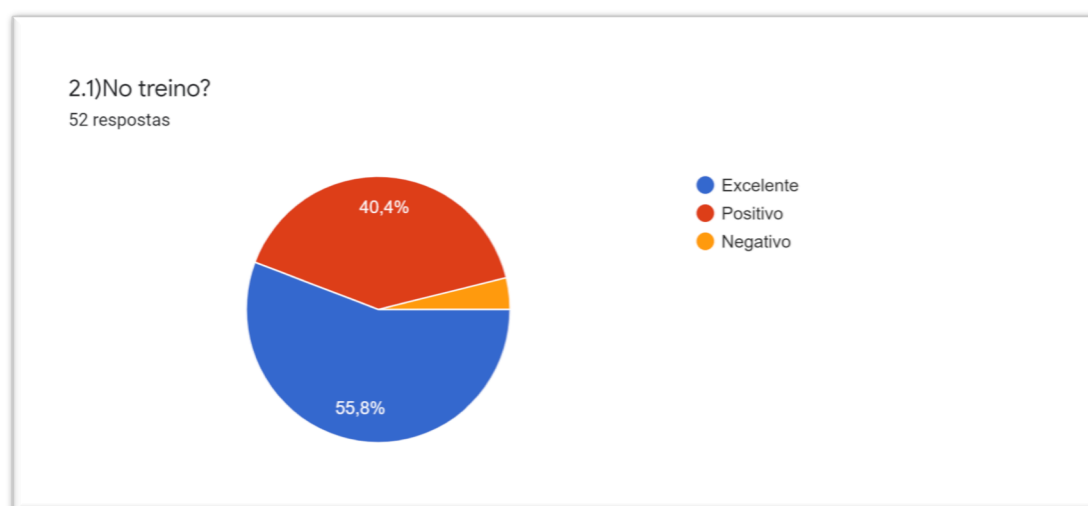


Fig. 62

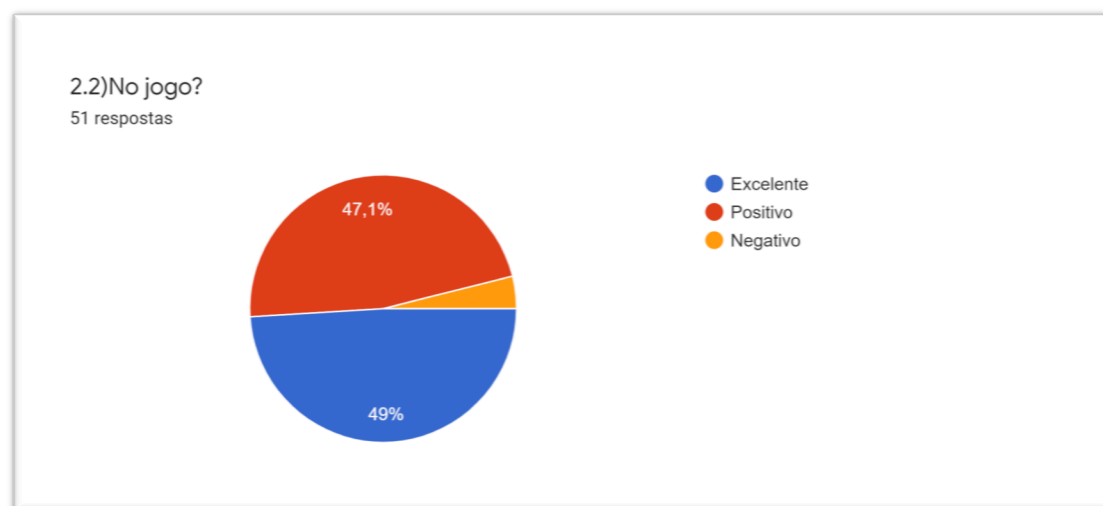


Fig. 63

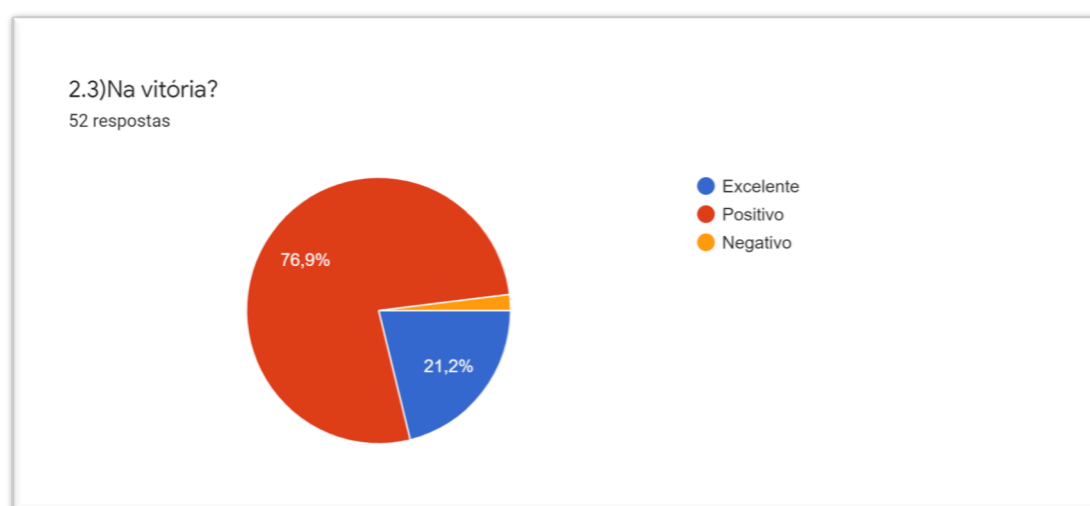


Fig. 64

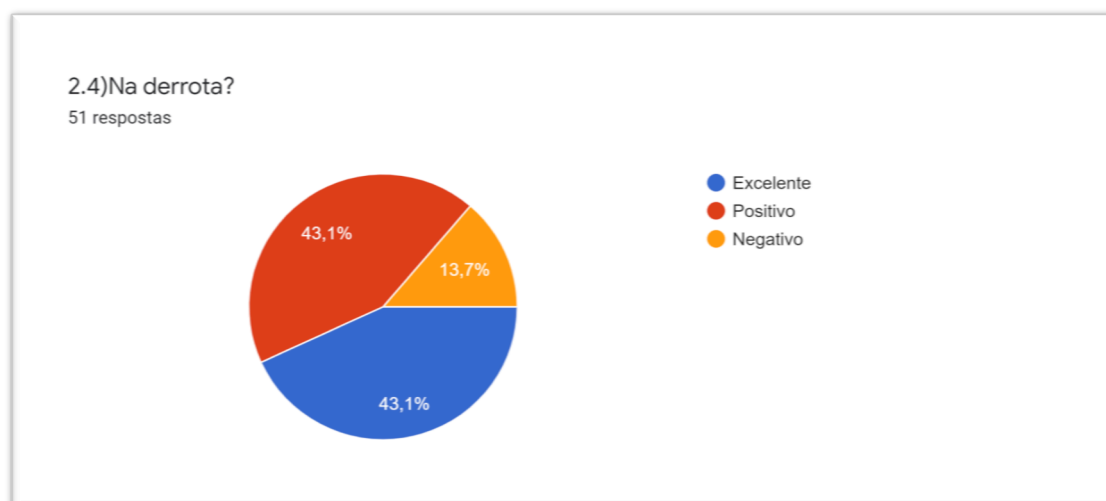


Fig. 65

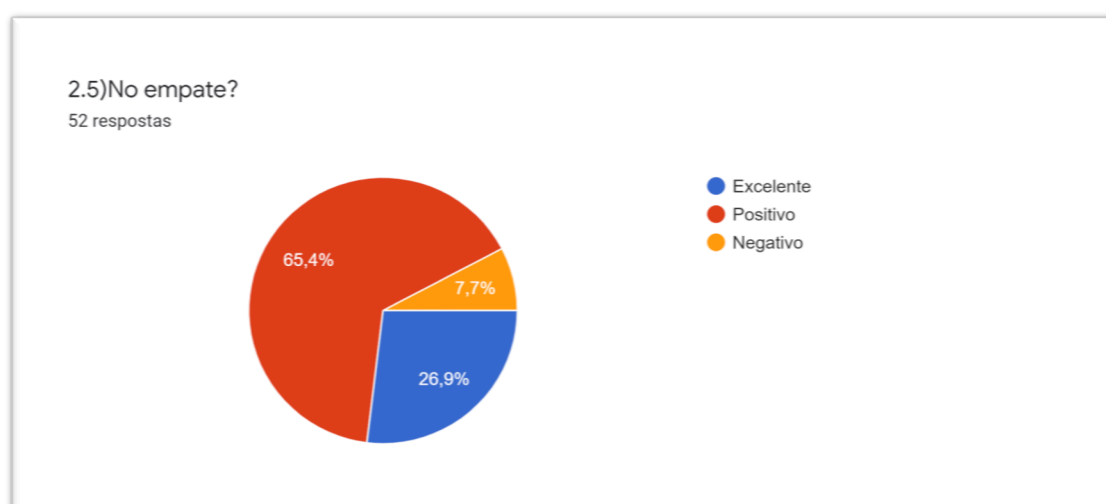


Fig. 66

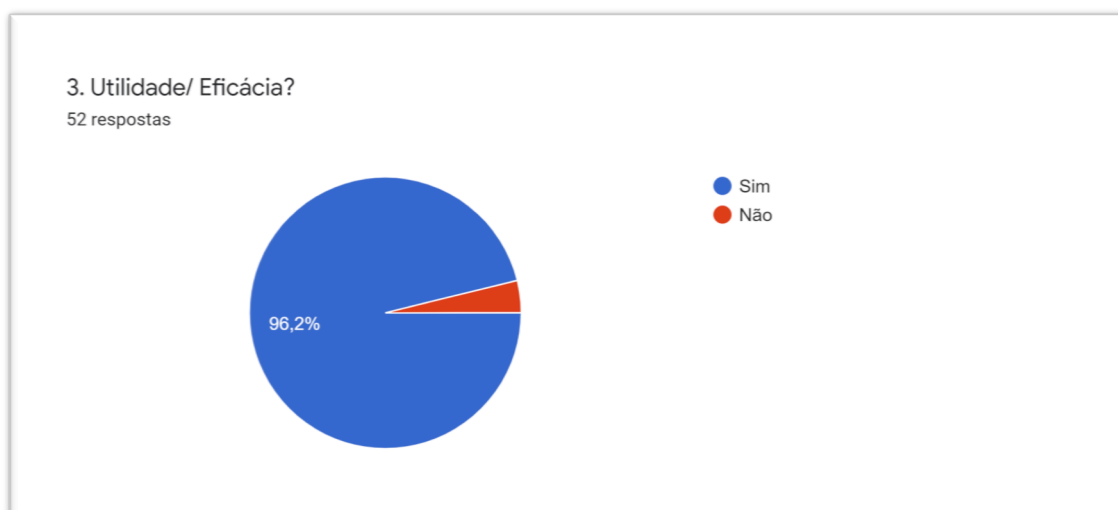


Fig. 67

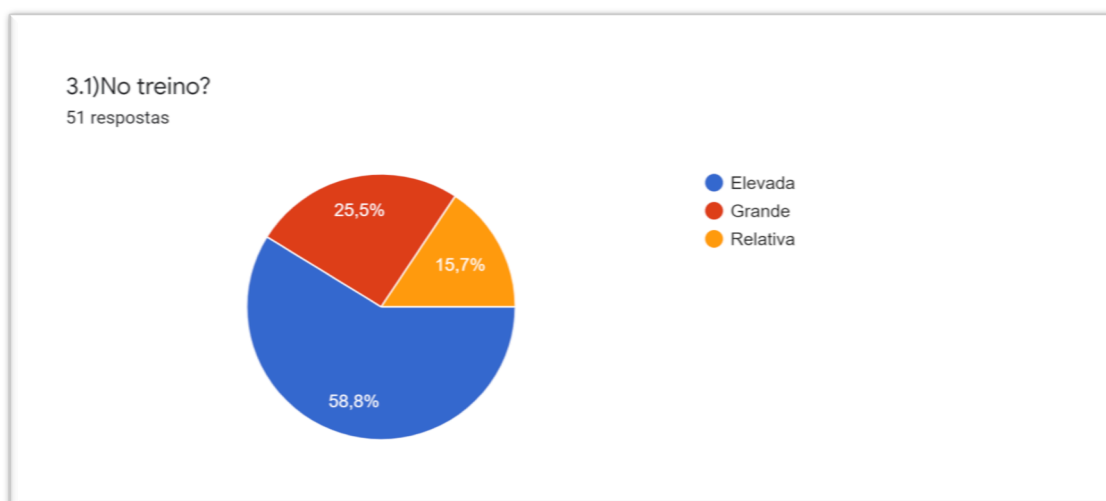


Fig. 68

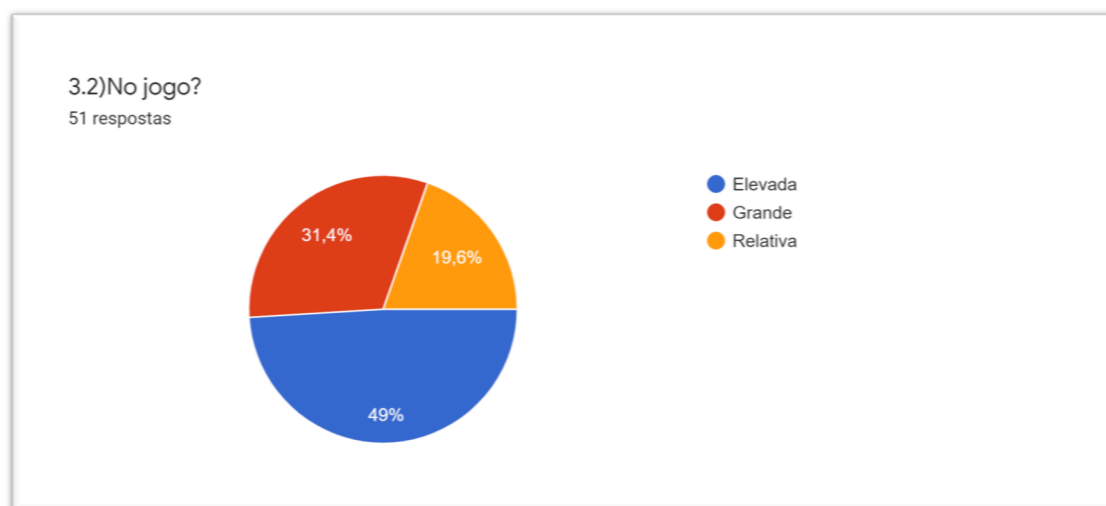


Fig. 69

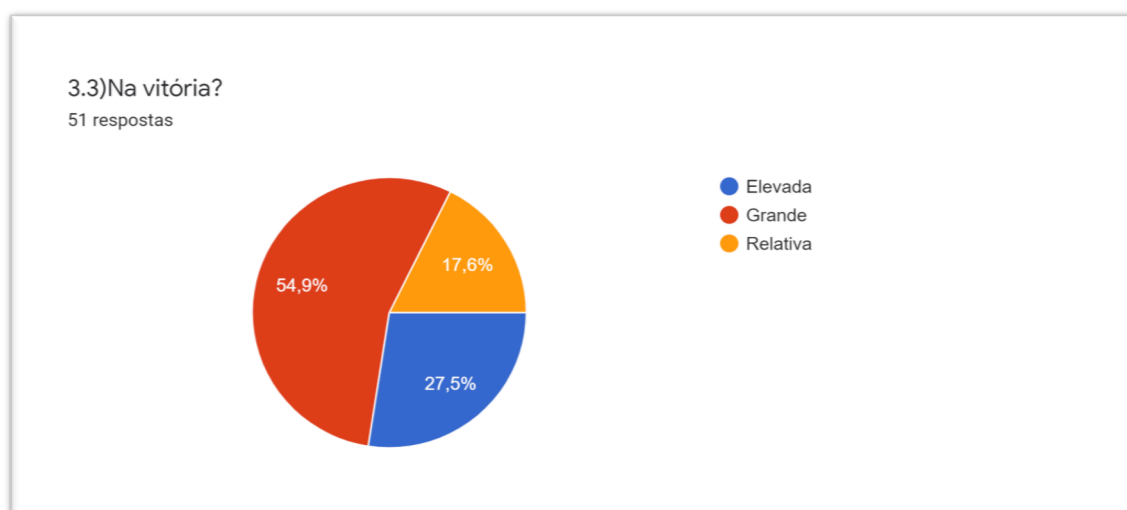


Fig. 70

3.4)Na derrota?

52 respostas

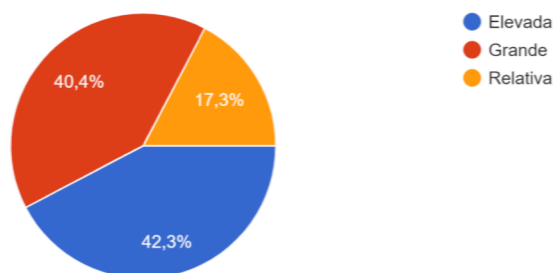


Fig. 71

3.5)No empate?

51 respostas

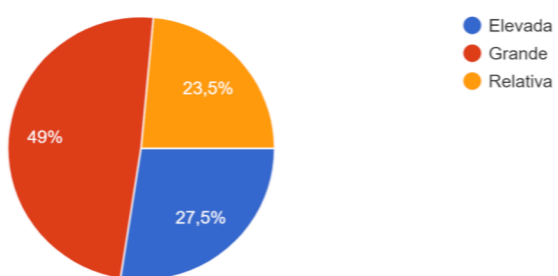


Fig. 72

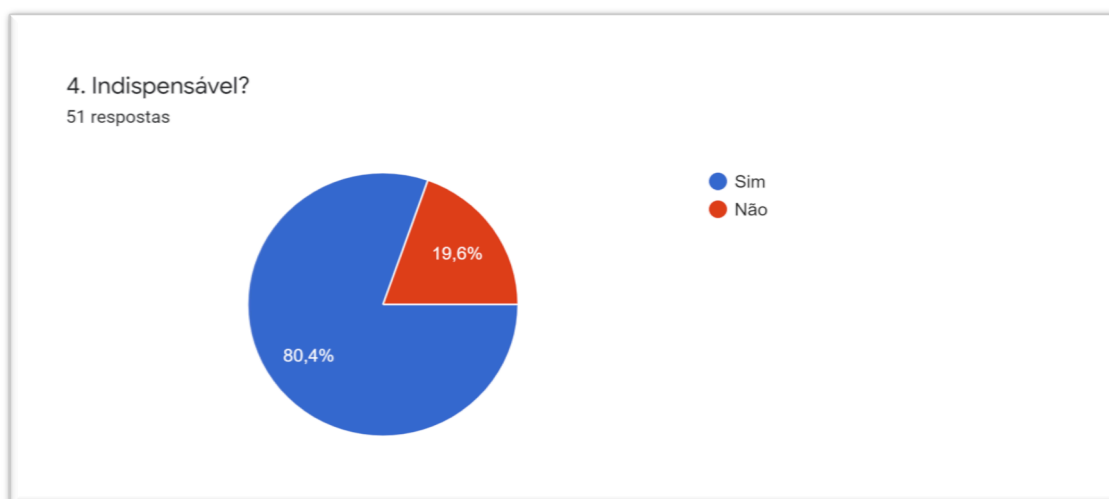


Fig. 73

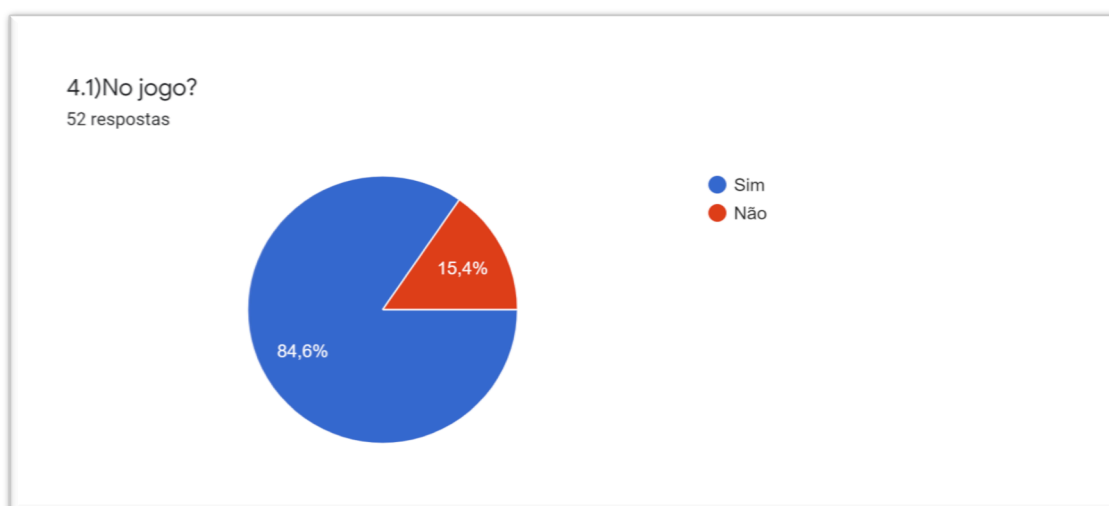


Fig. 74

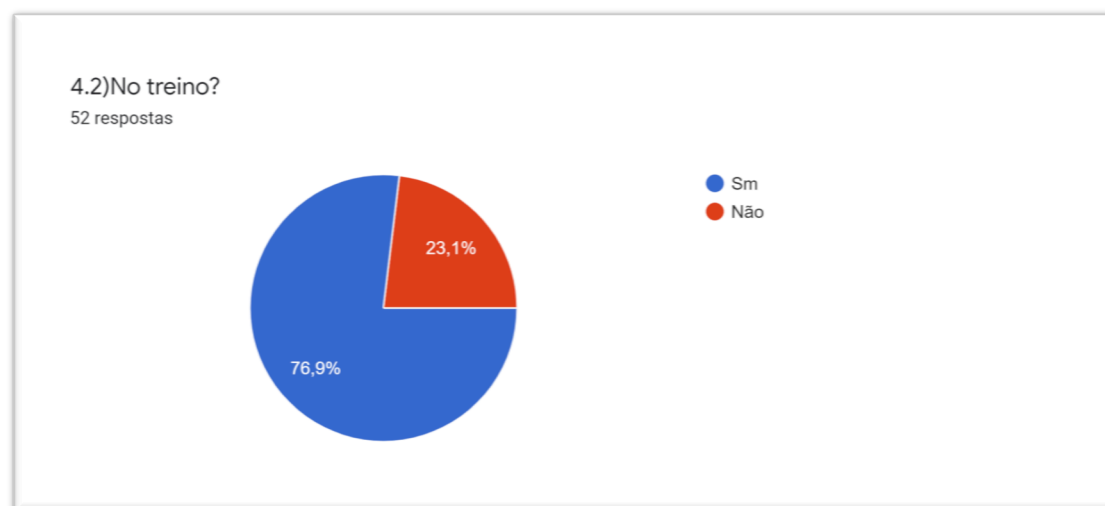


Fig. 75

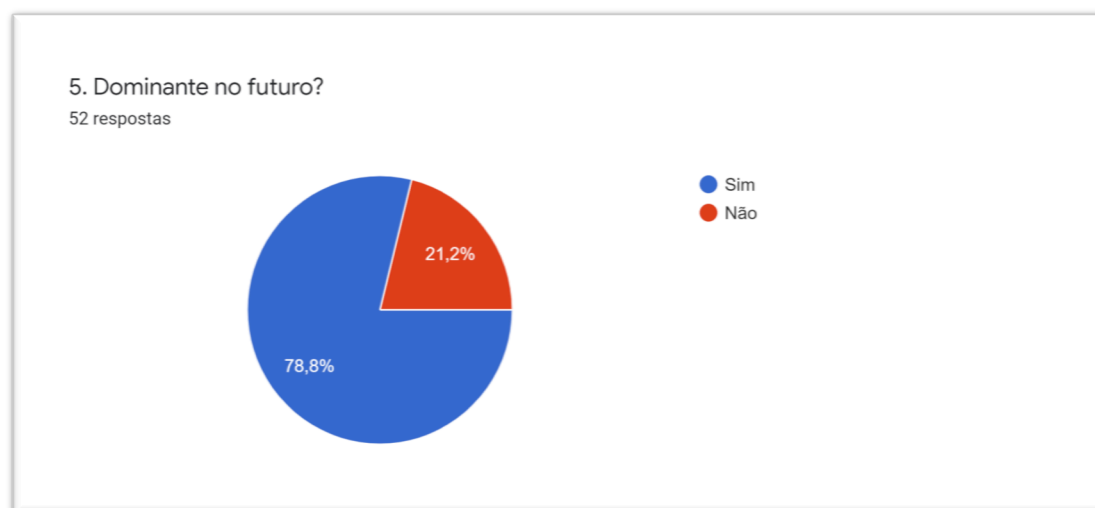


Fig. 76

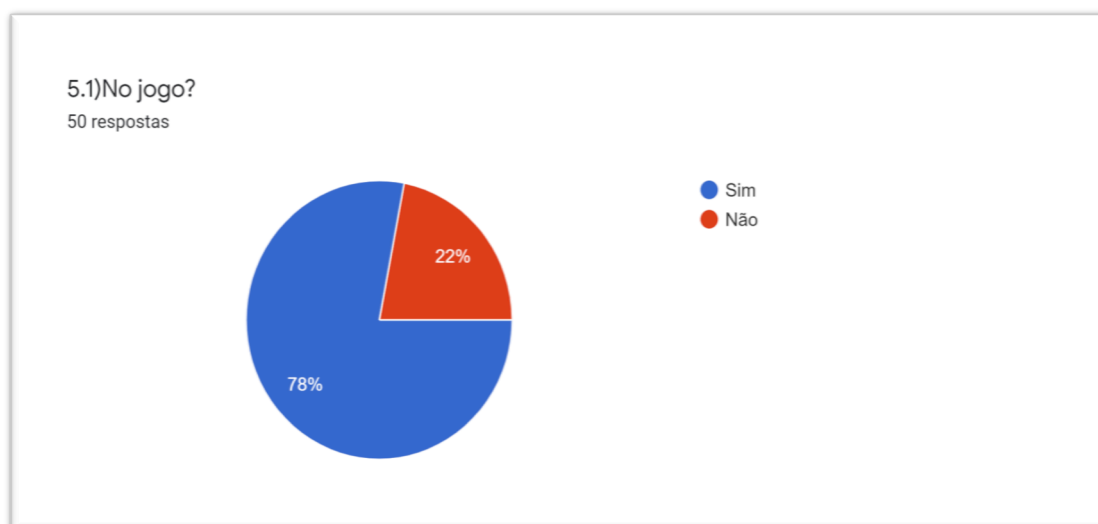


Fig. 77

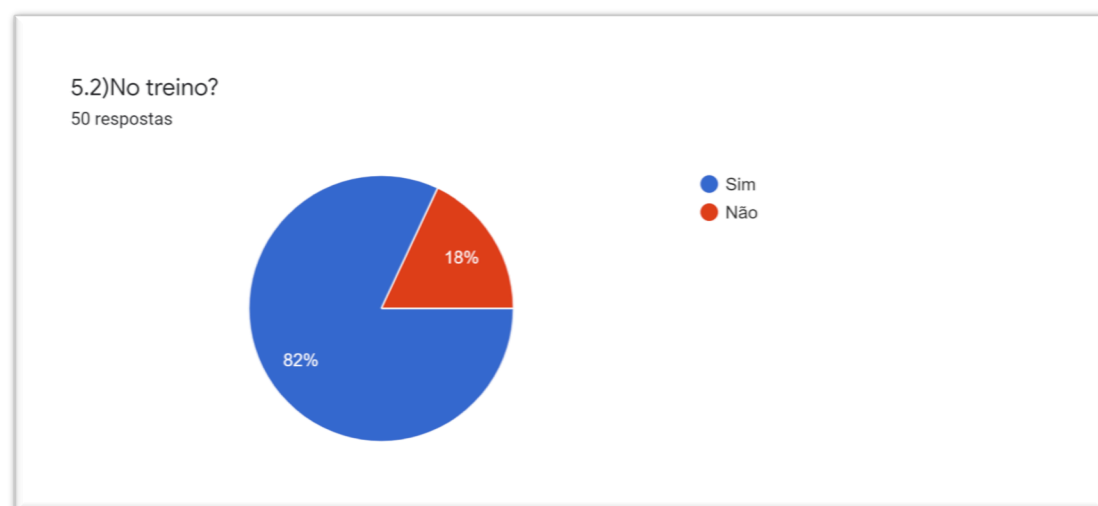


Fig. 78

II – LIDERANÇA DE ELITE

PACESETTING (D)

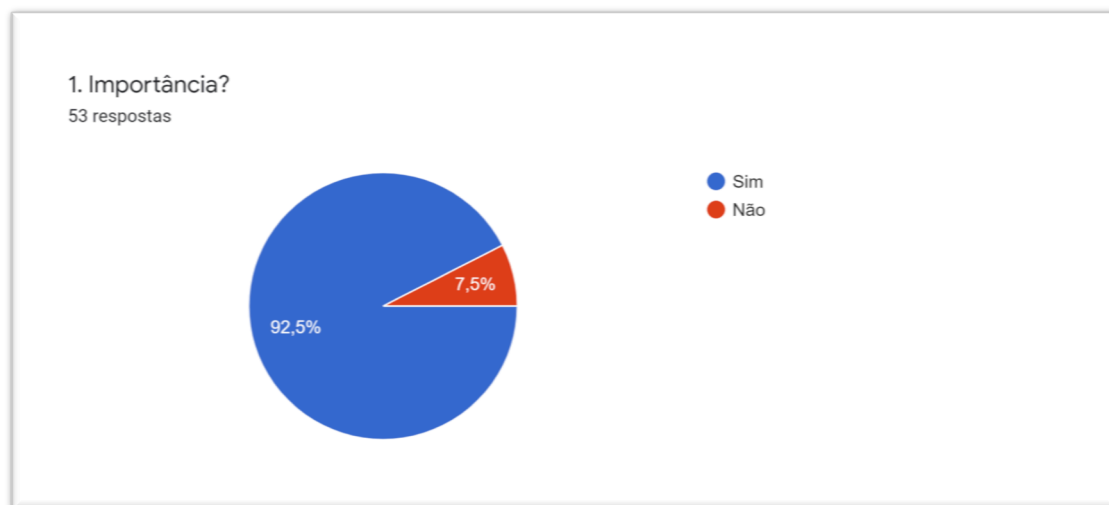


Fig. 79

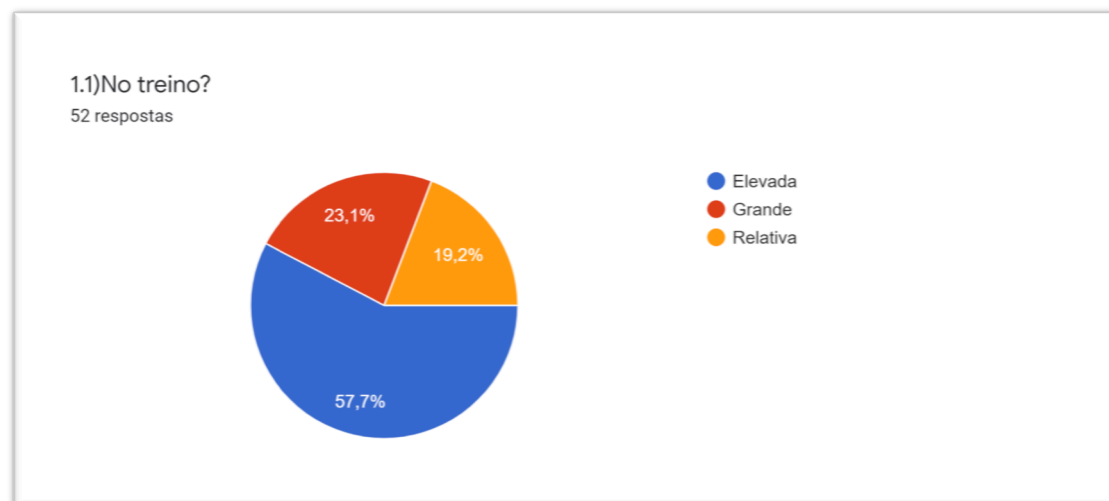


Fig. 80

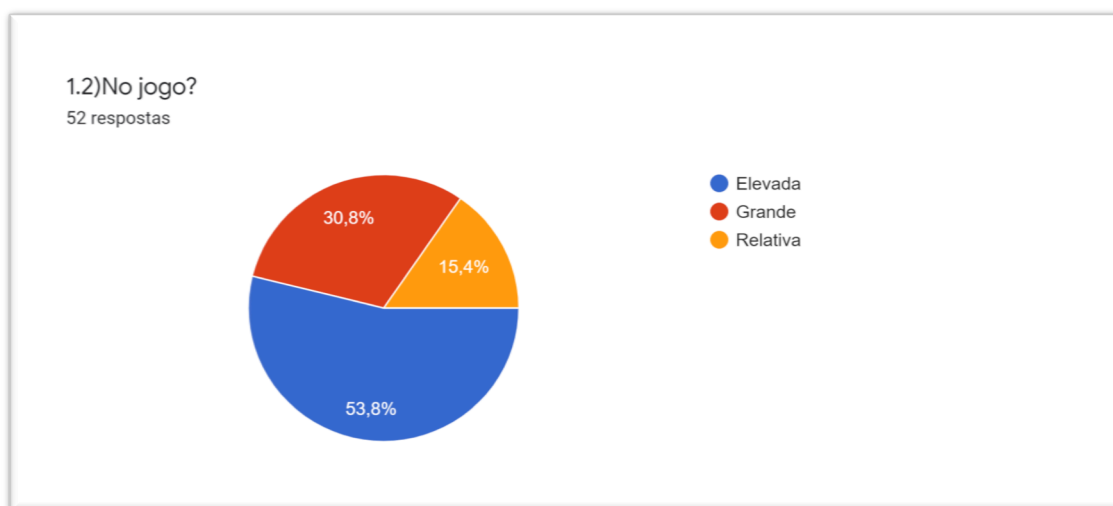


Fig. 81

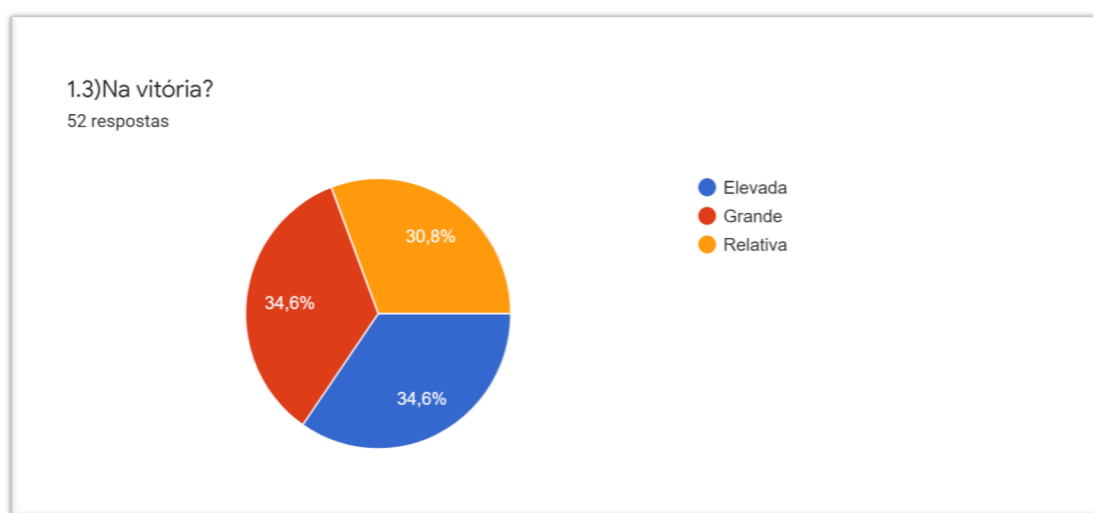


Fig. 82

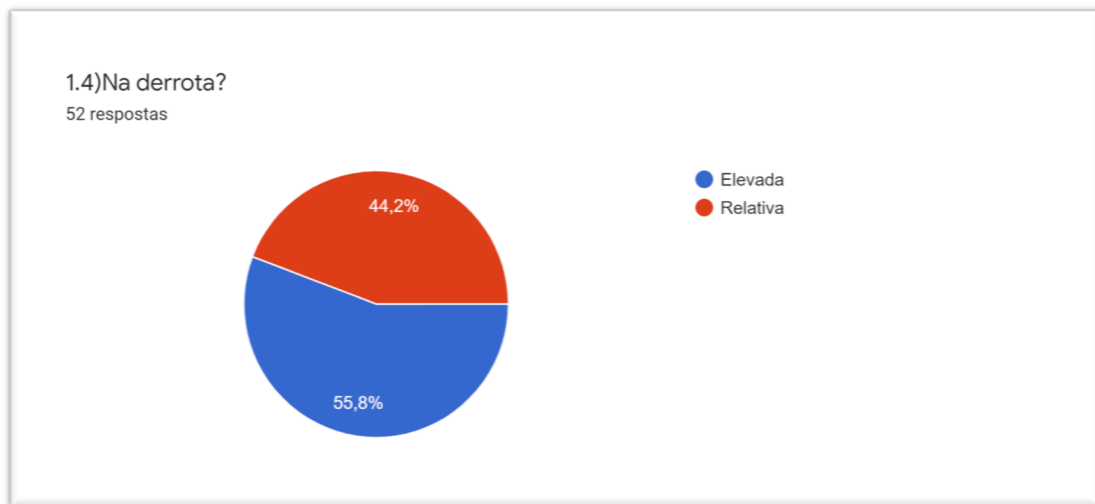


Fig. 83

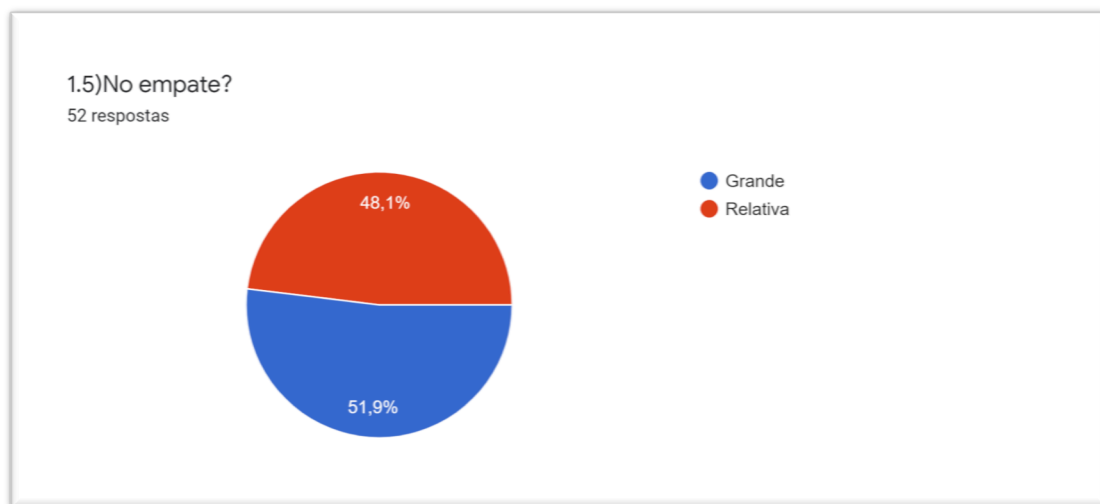


Fig. 84

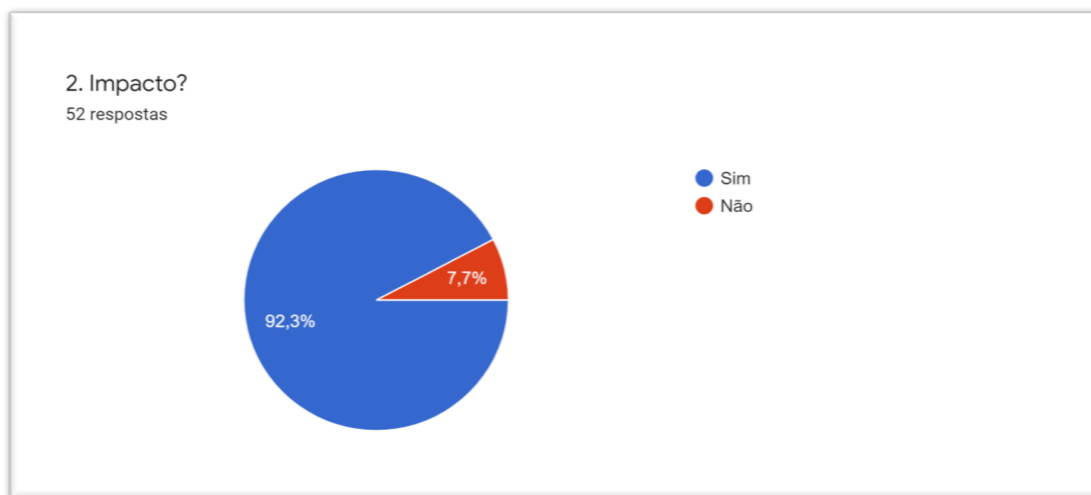


Fig. 85

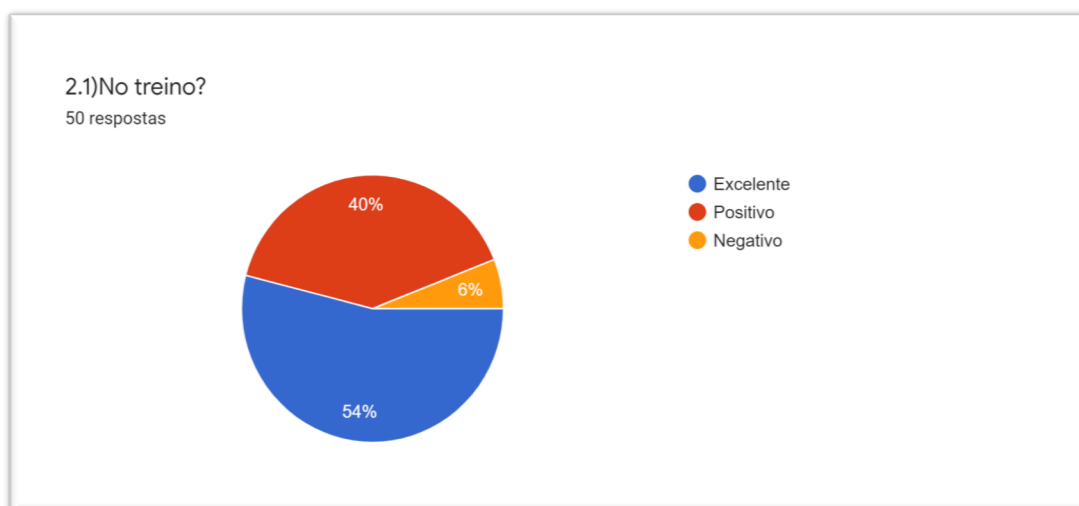


Fig. 86

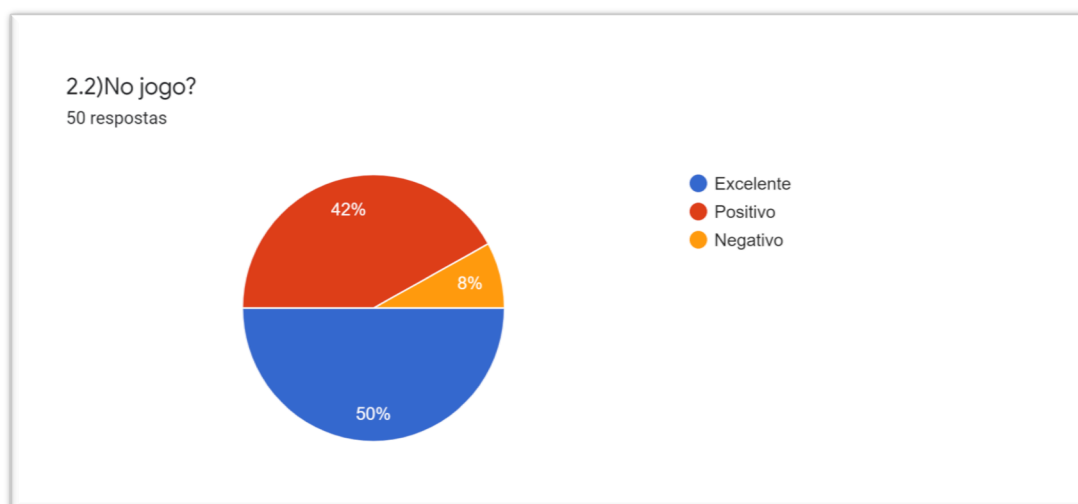


Fig. 87

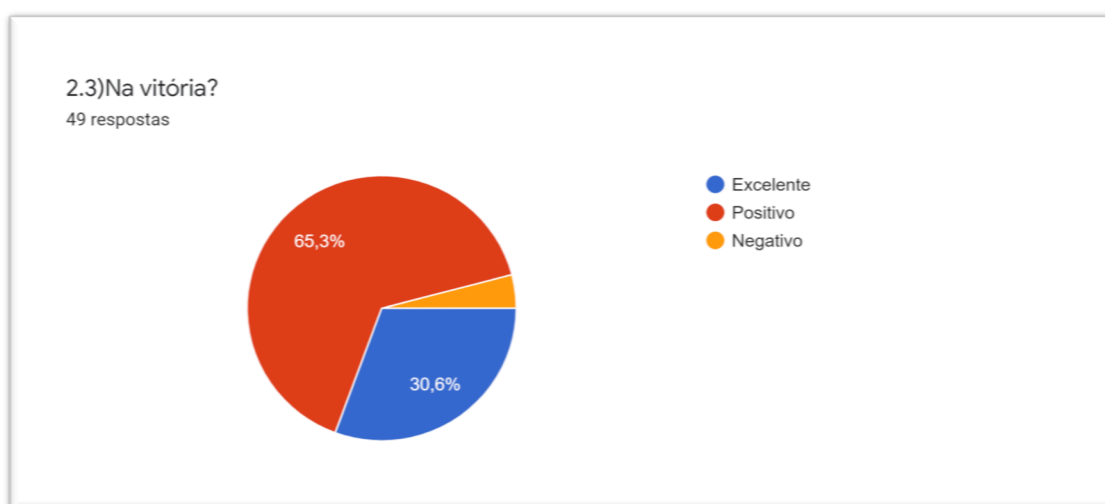


Fig. 88

2.4)Na derrota?

50 respostas

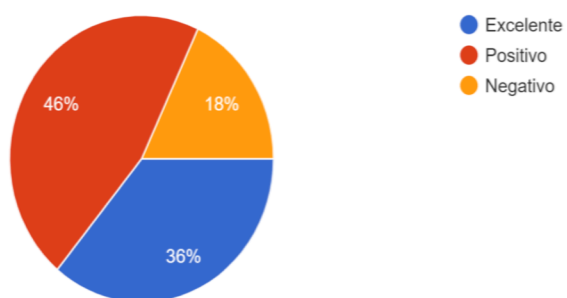


Fig. 89

2.5)No empate?

49 respostas

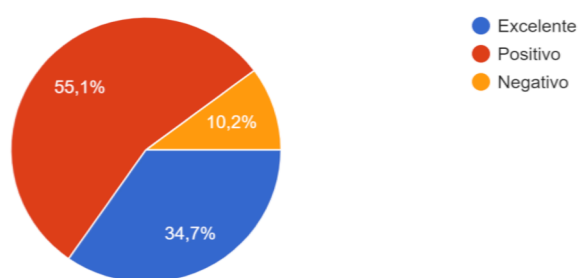


Fig. 90

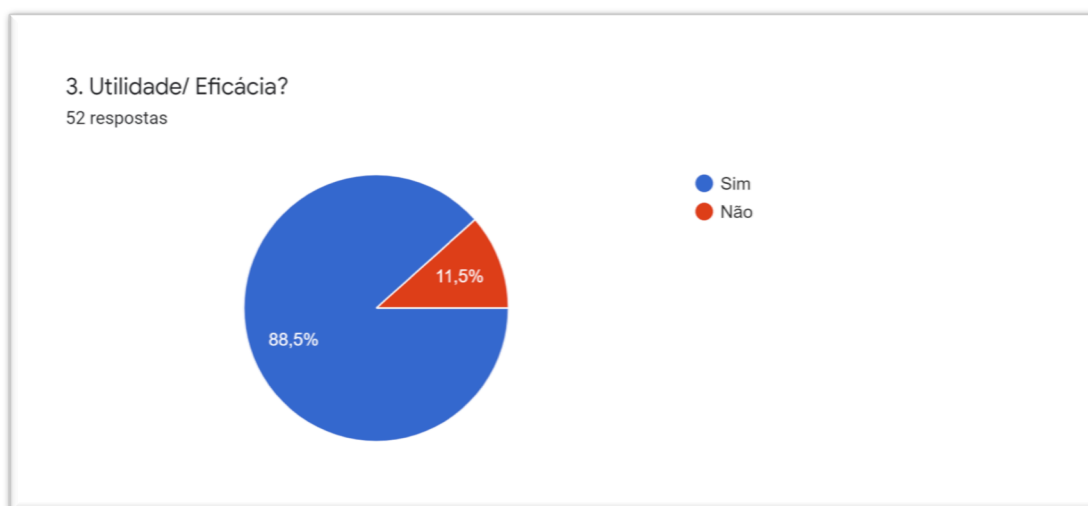


Fig. 91

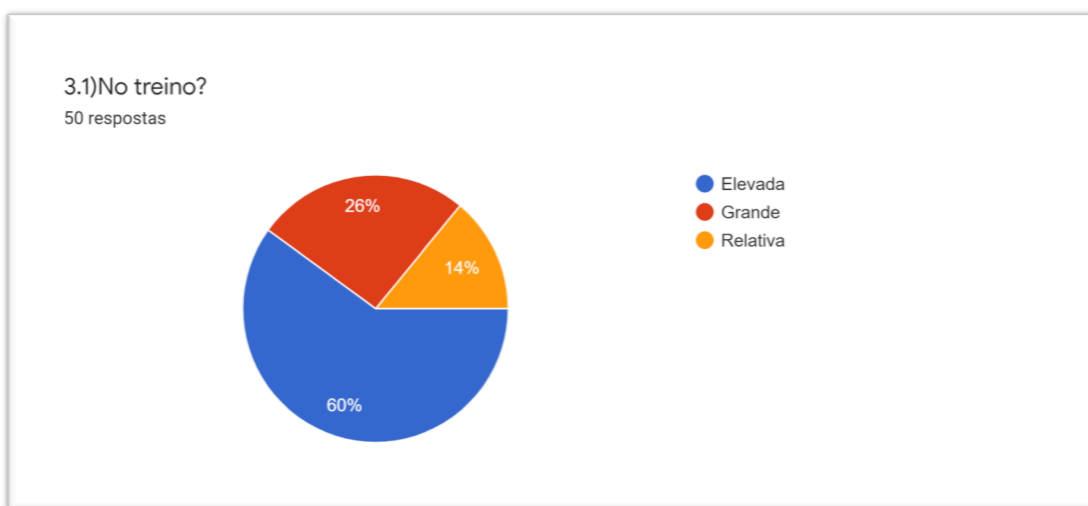


Fig. 92

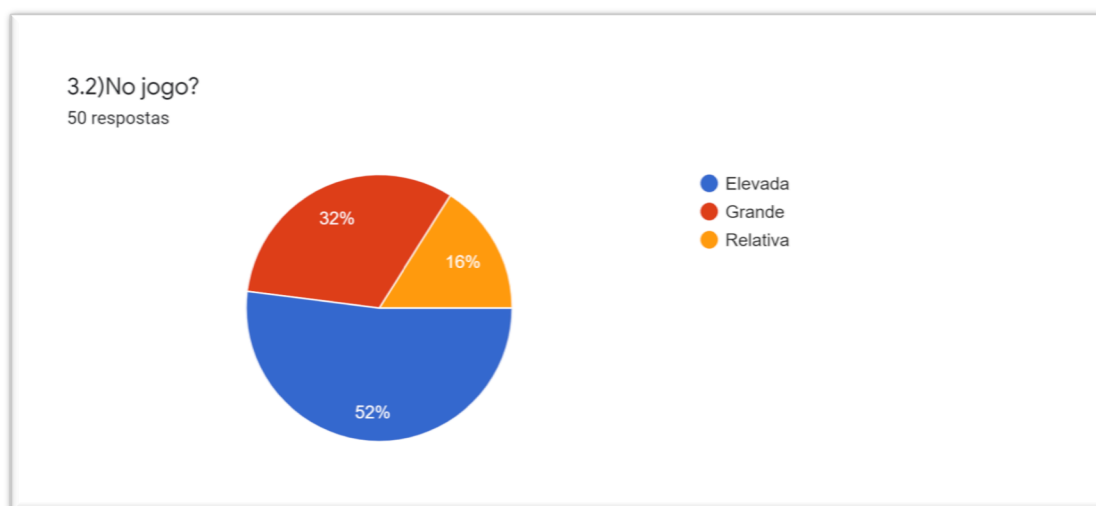


Fig. 93

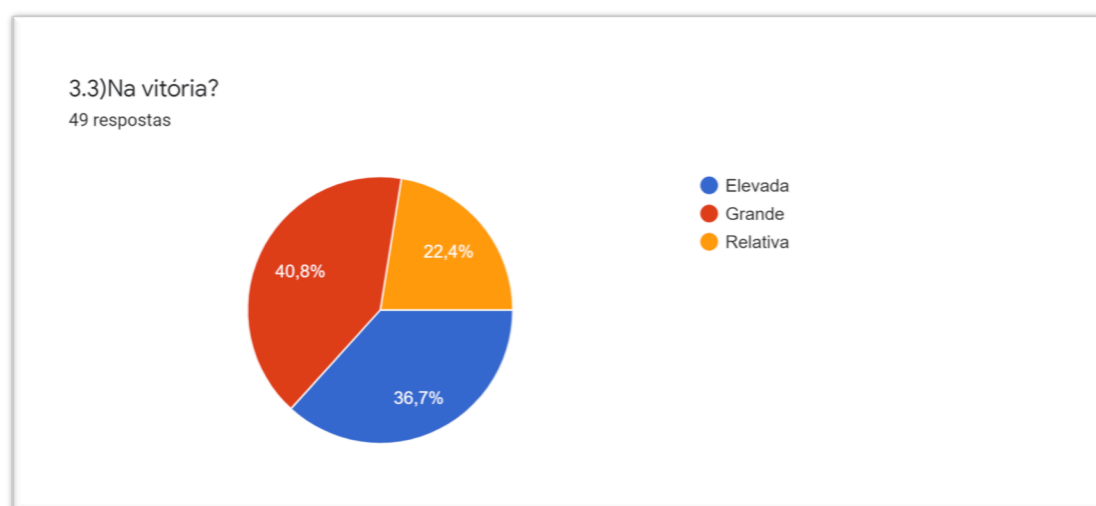


Fig. 94

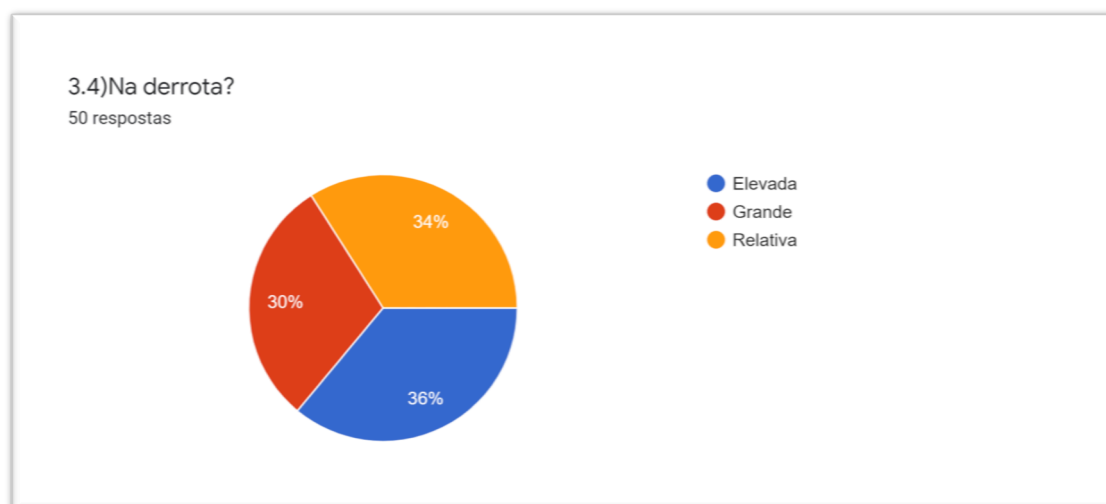


Fig. 95

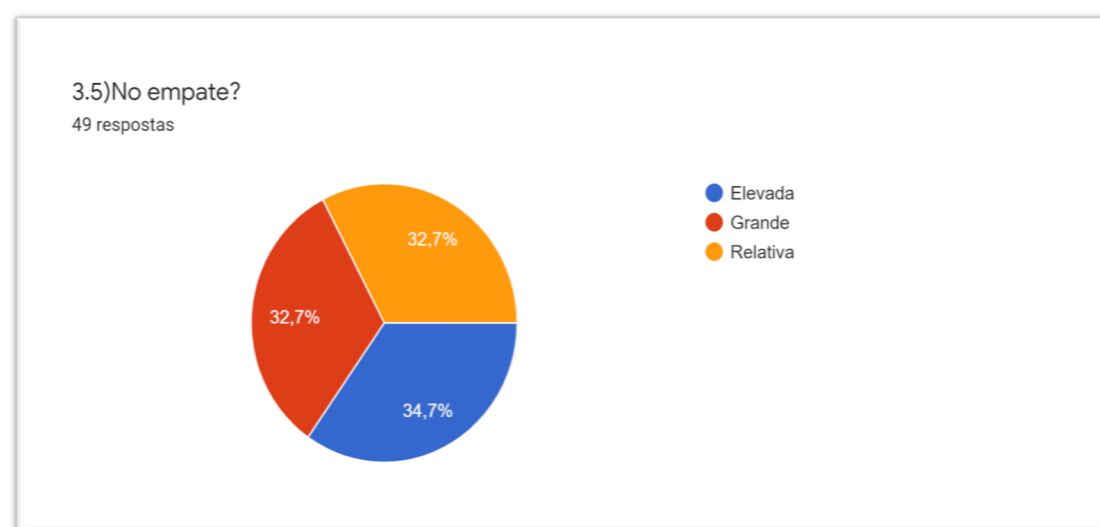


Fig. 96

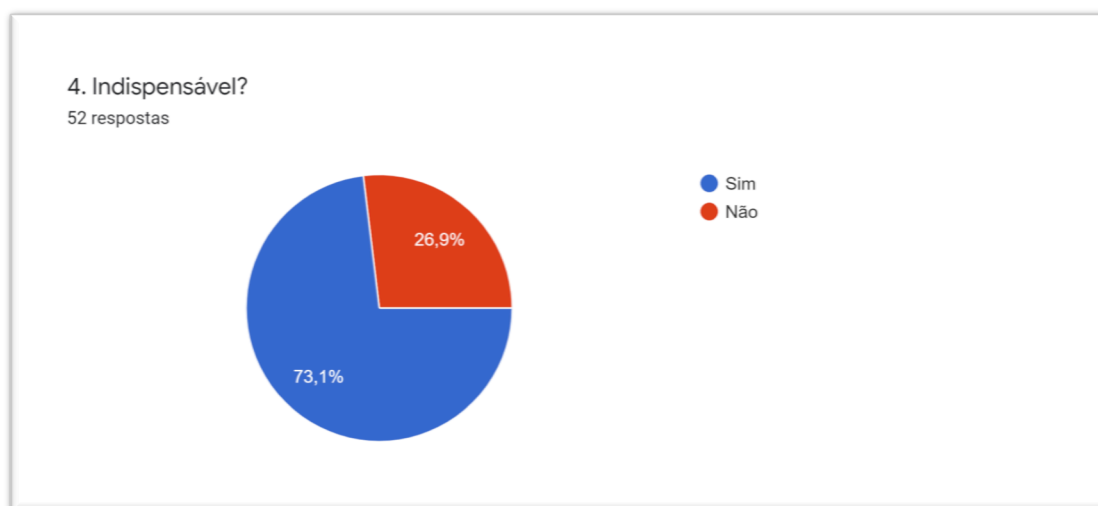


Fig. 97

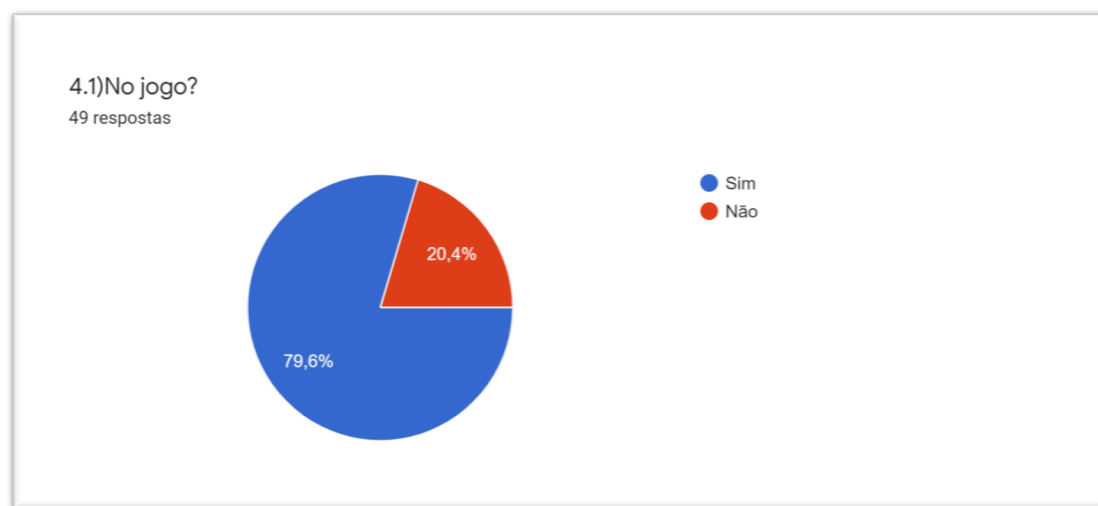


Fig. 98

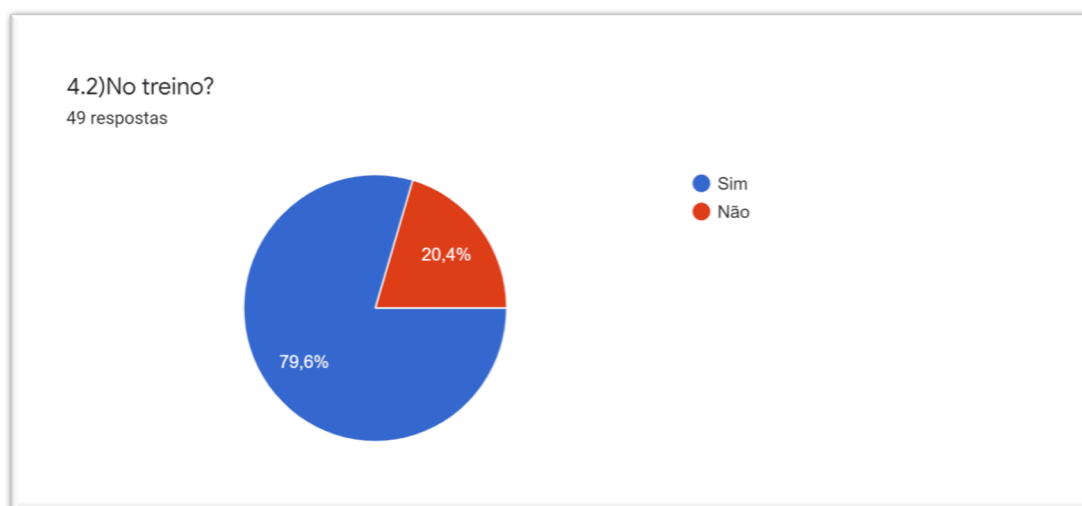


Fig. 99

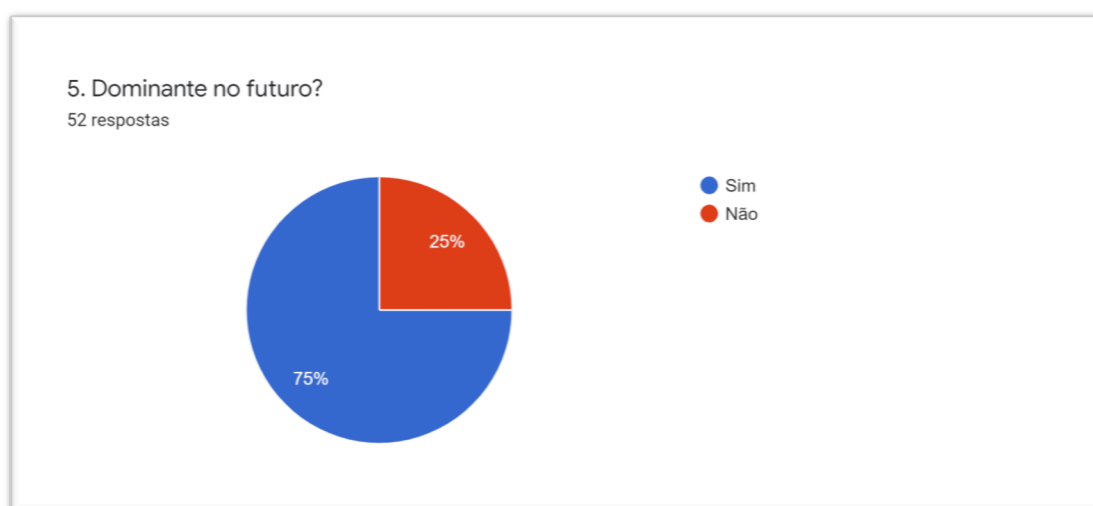


Fig. 100

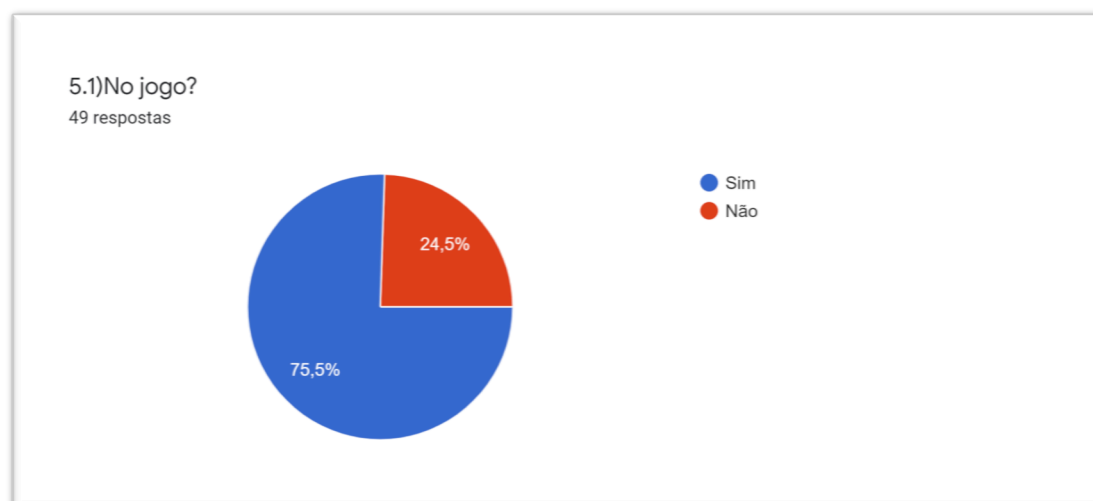


Fig. 101

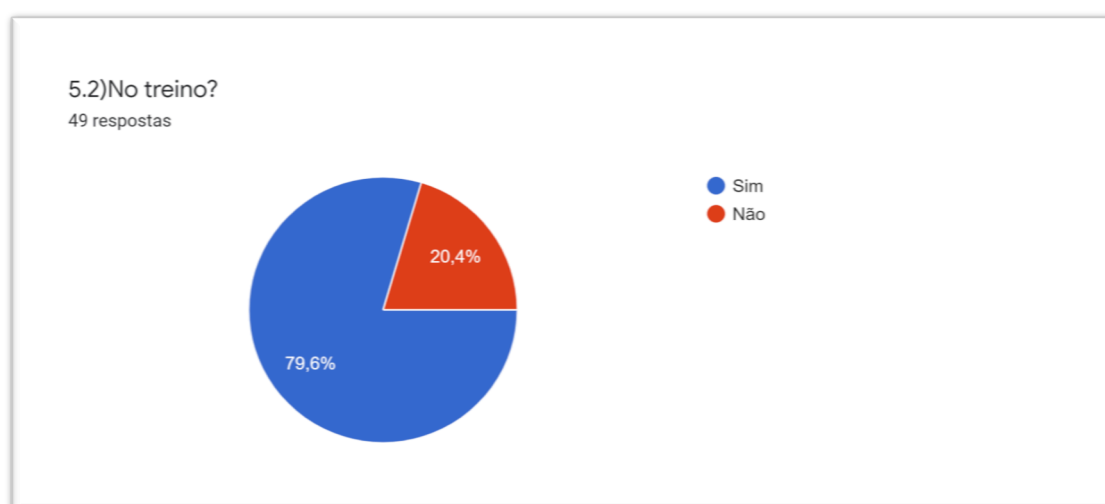


Fig. 102

II – LIDERANÇA DE ELITE

DOMINANTE (E)

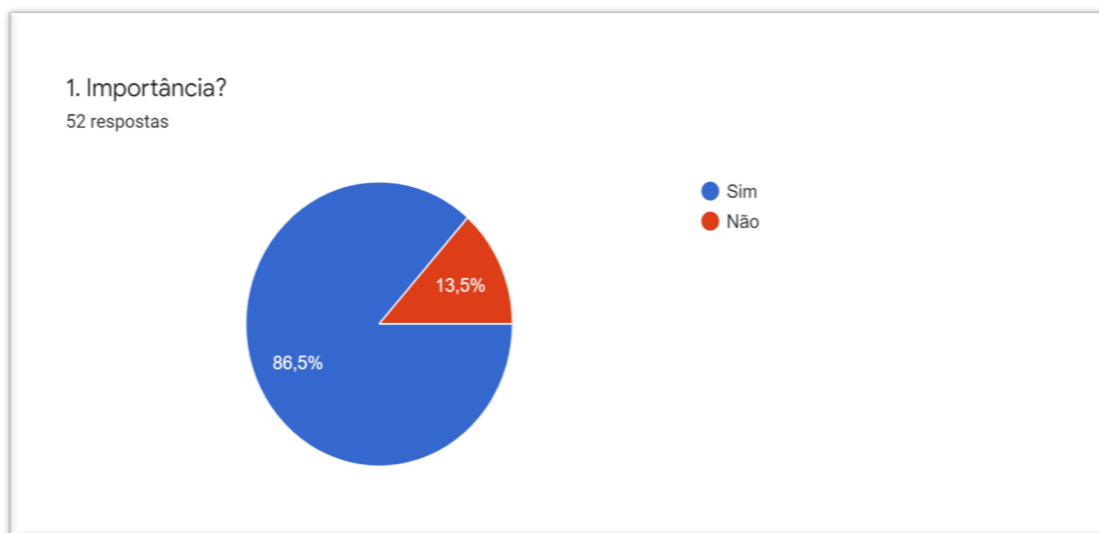


Fig. 103

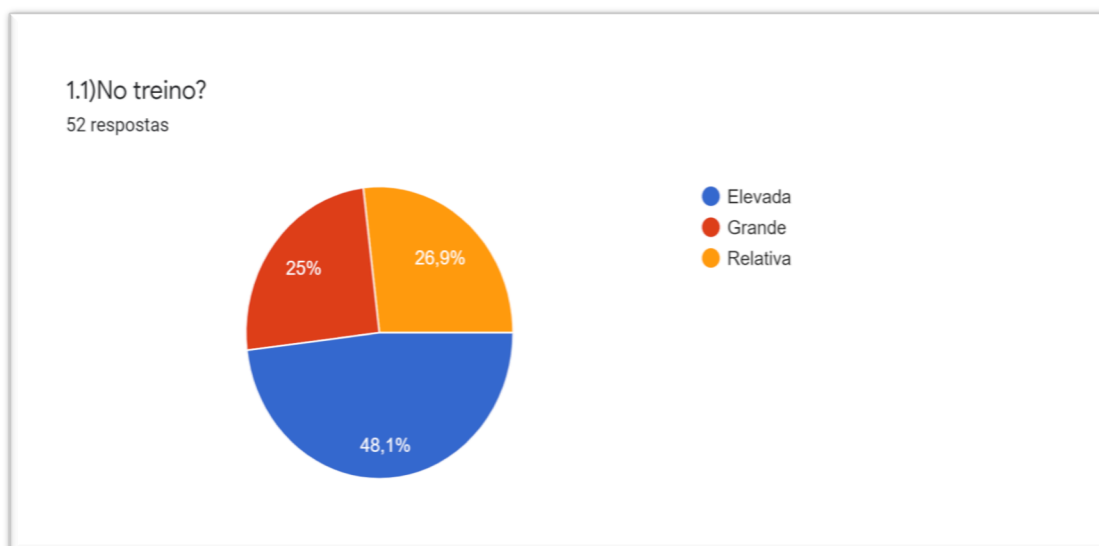


Fig. 104

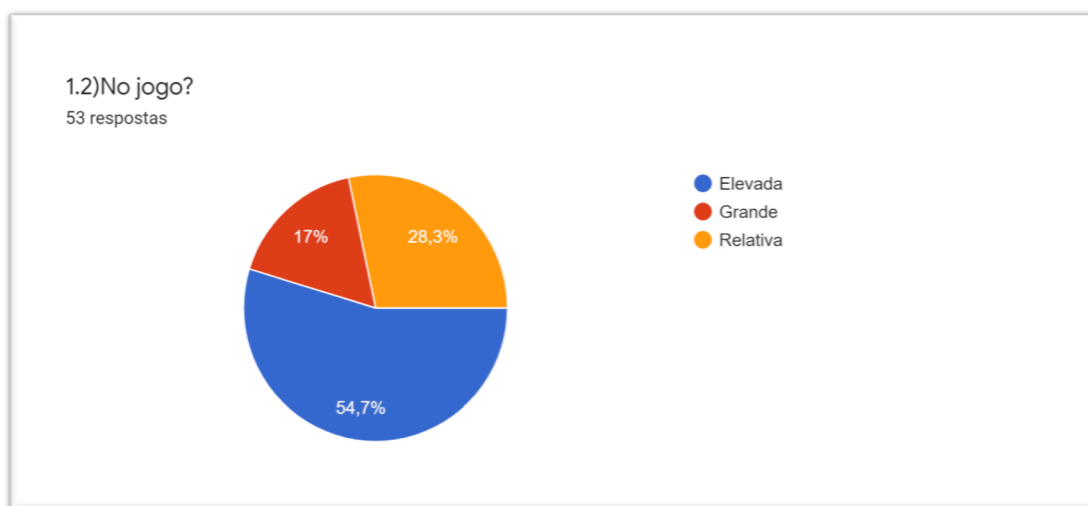


Fig. 105

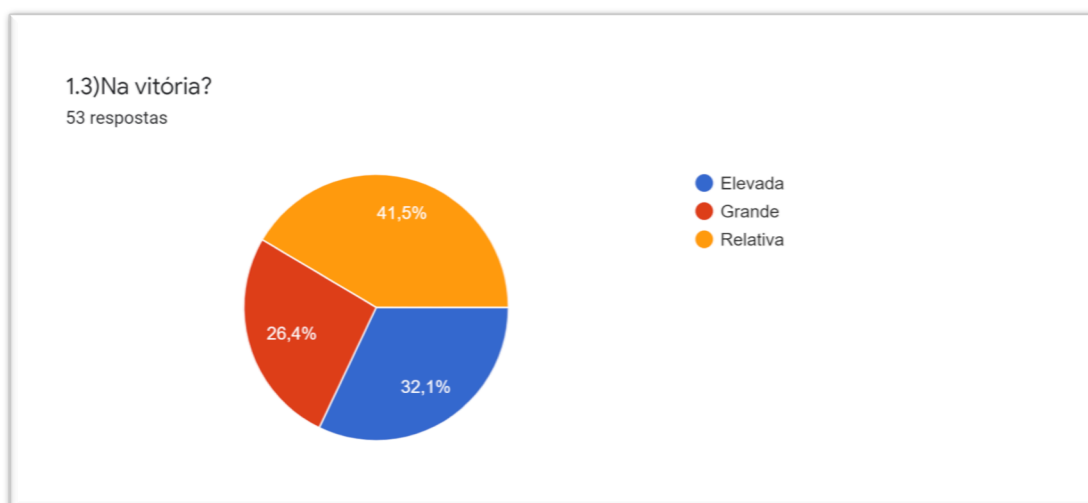


Fig. 106

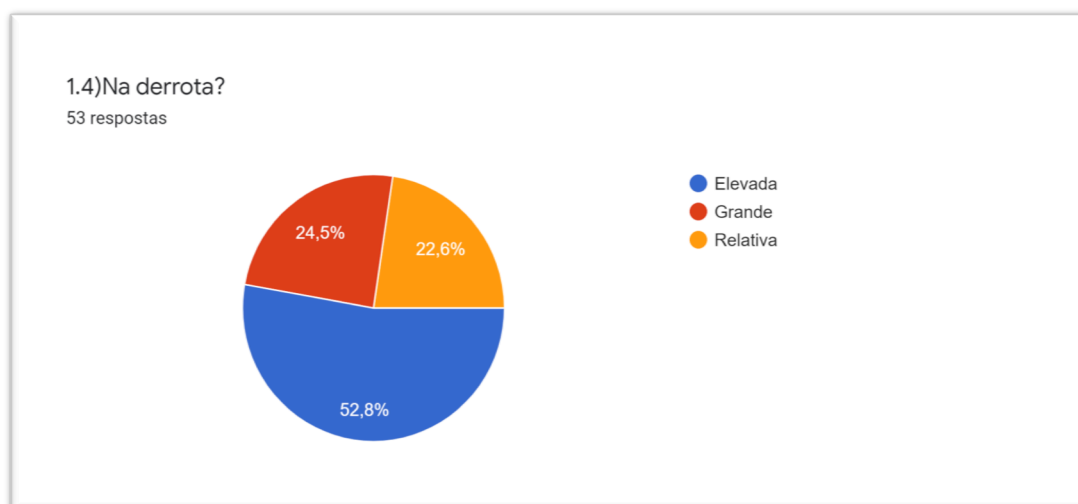


Fig. 107

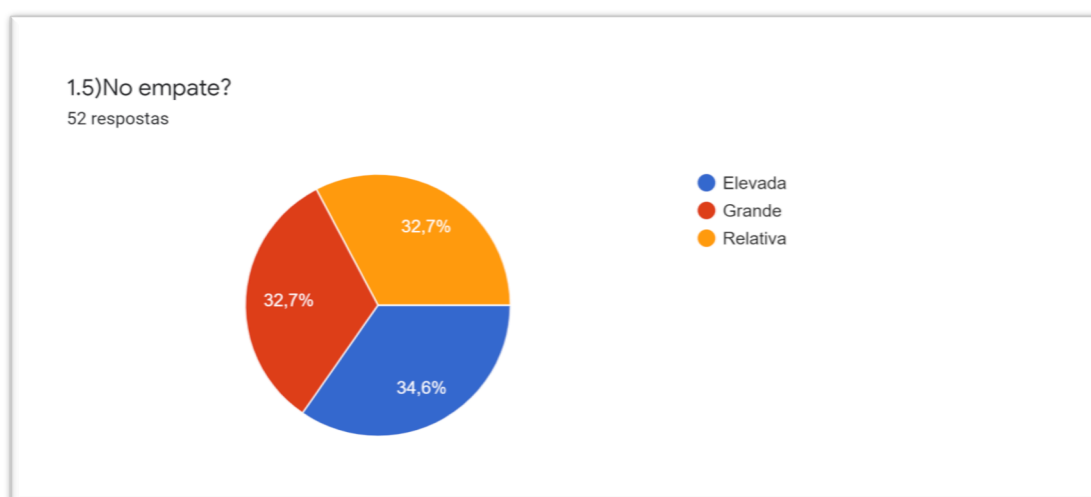


Fig. 108

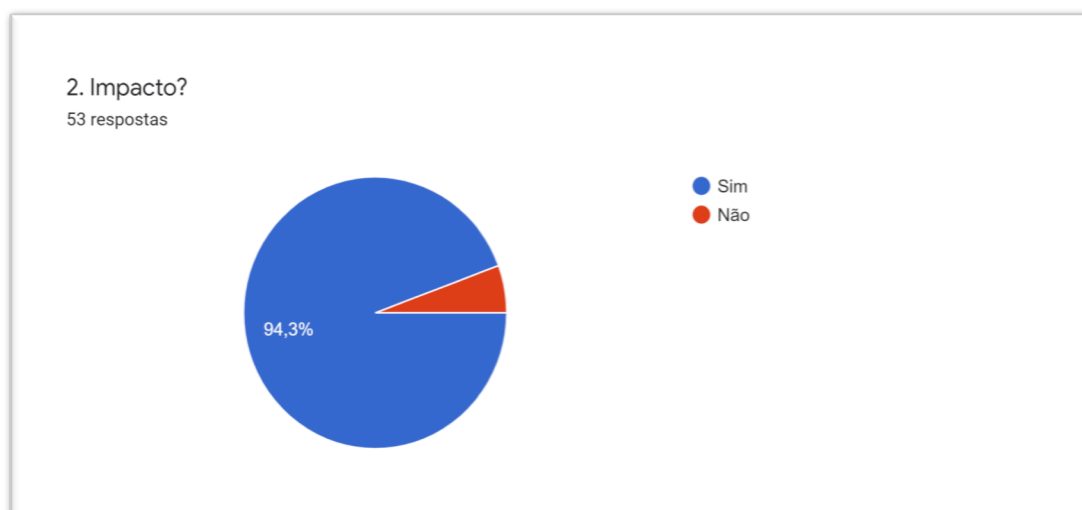


Fig. 109

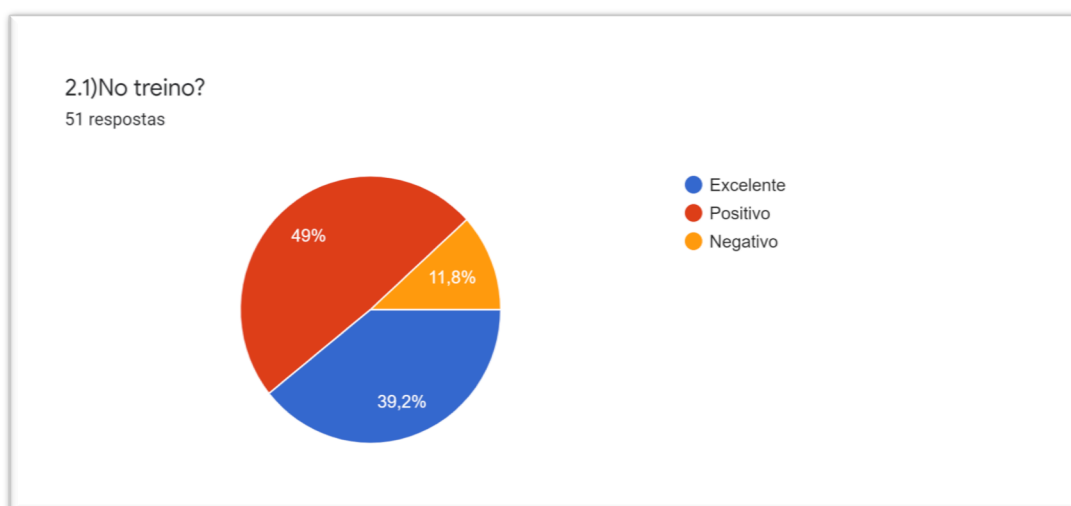


Fig. 110

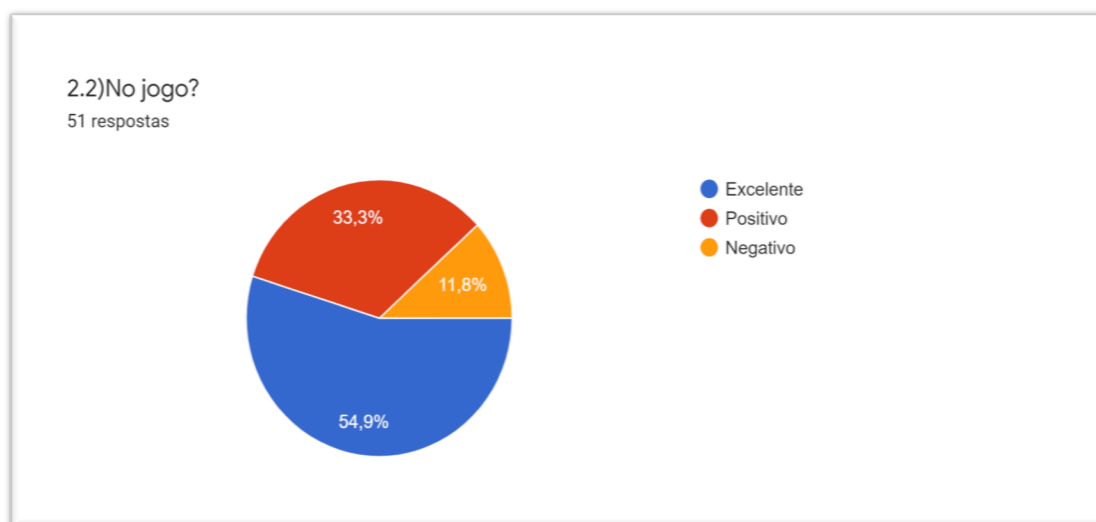


Fig. 111

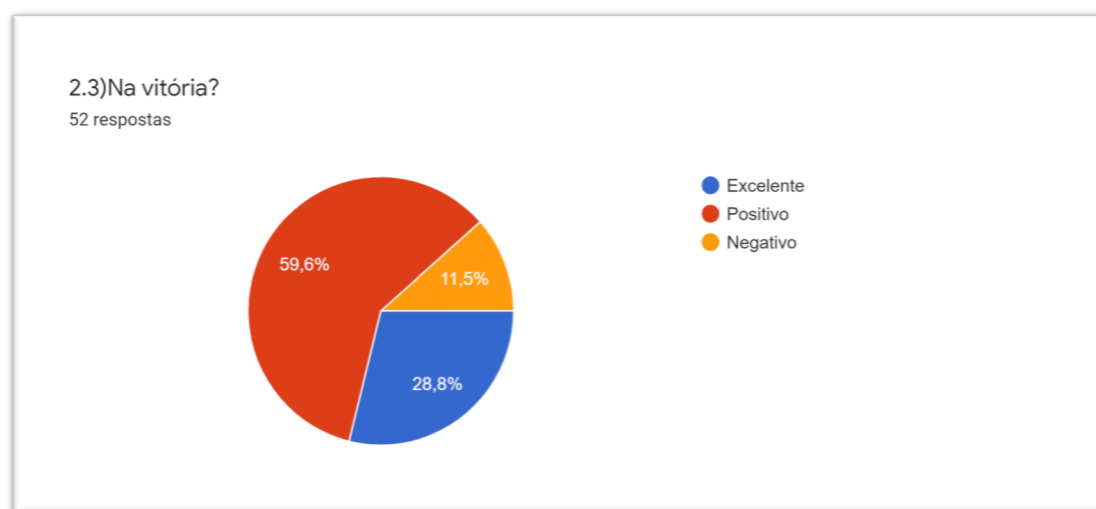


Fig. 112

2.4)Na derrota?

52 respostas

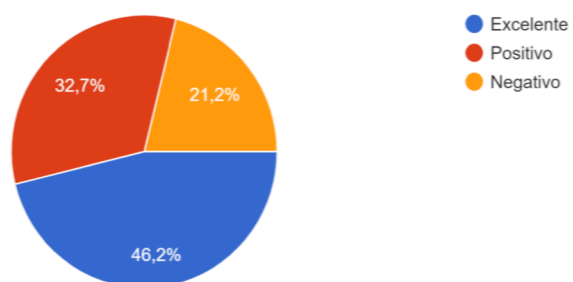


Fig. 113

2.5)No empate?

51 respostas

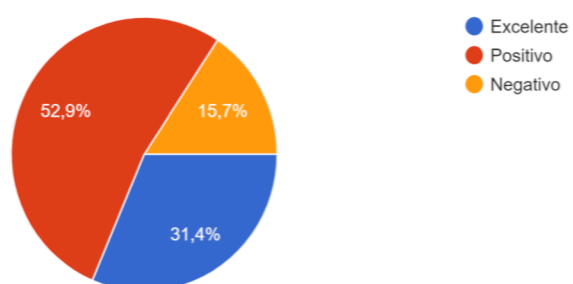


Fig. 114

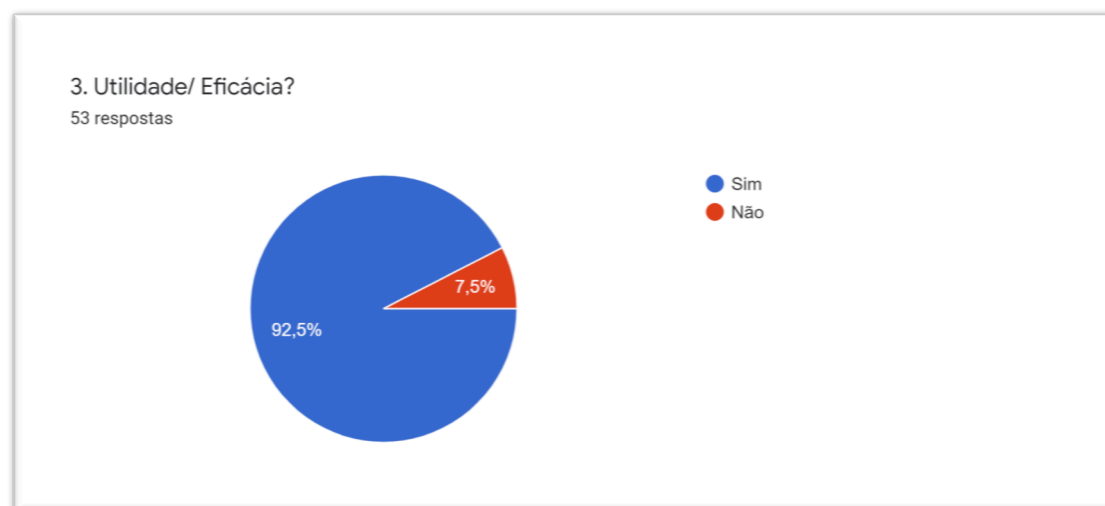


Fig. 115

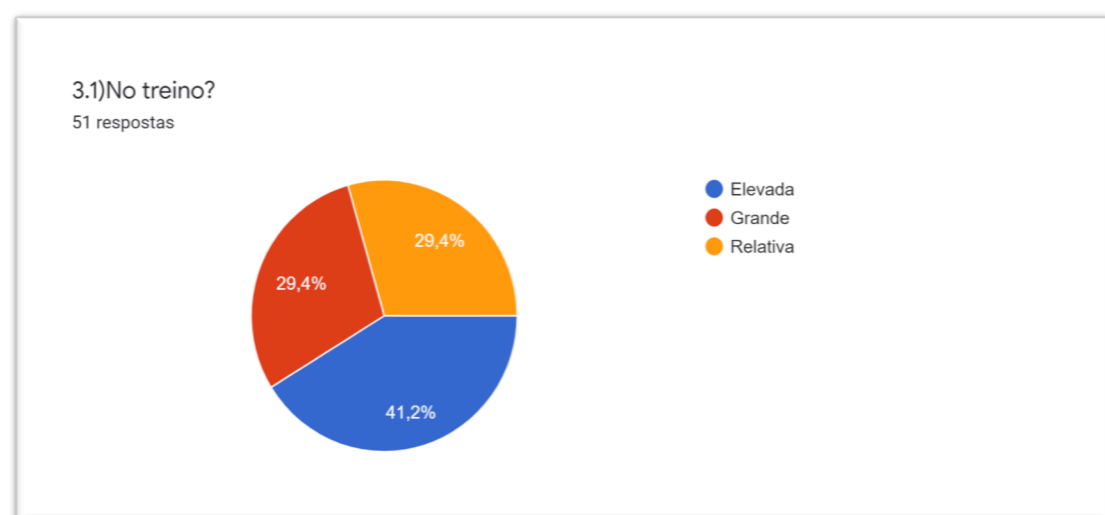


Fig. 116

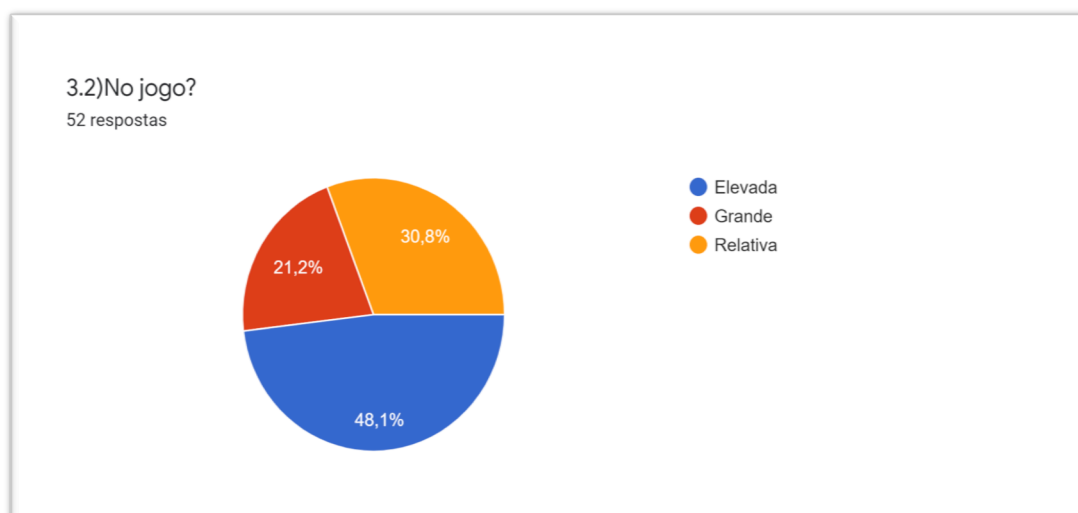


Fig. 117

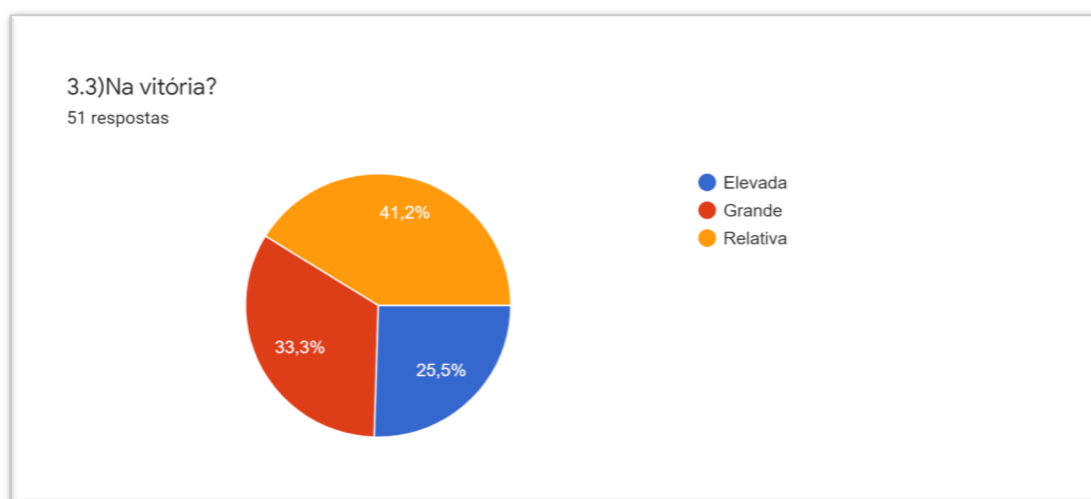


Fig. 118

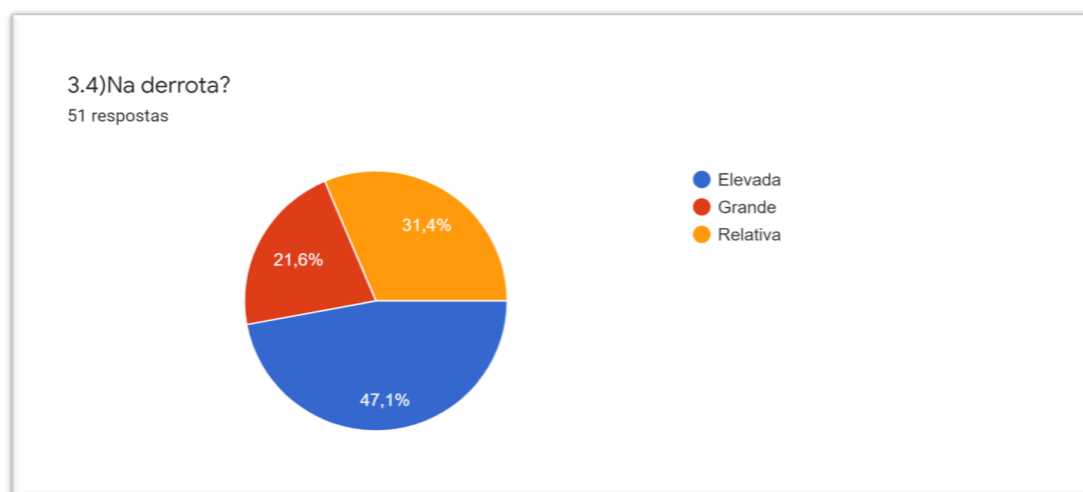


Fig. 119

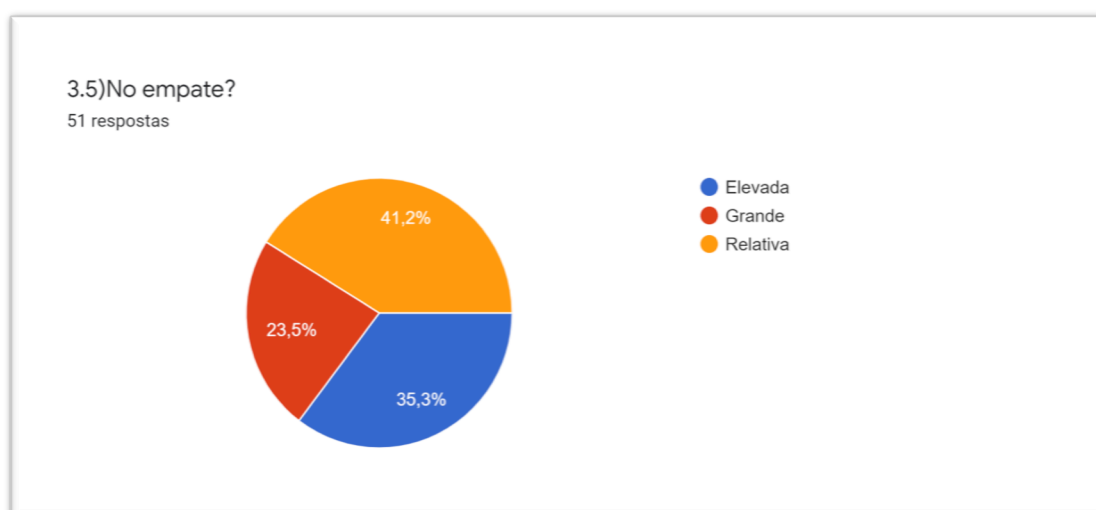


Fig. 120

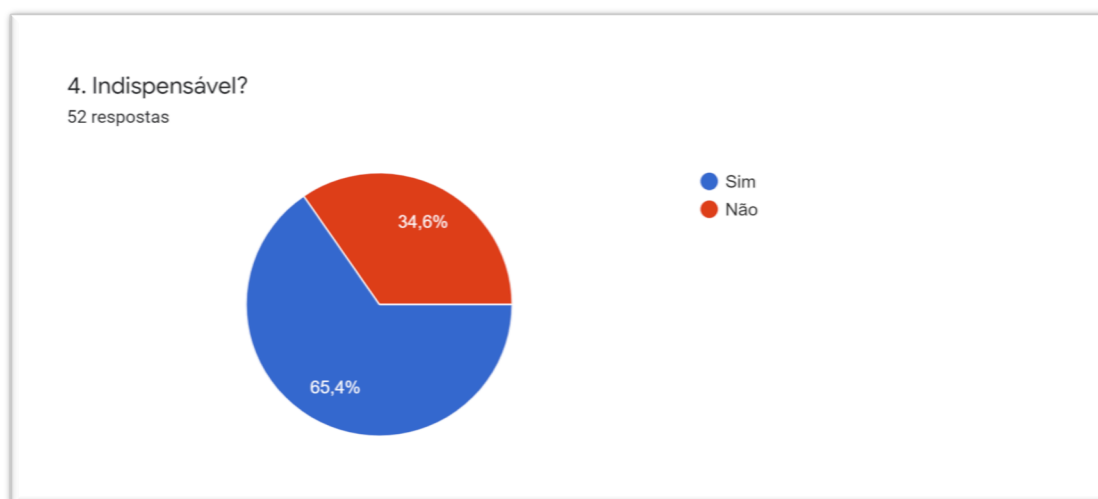


Fig. 121

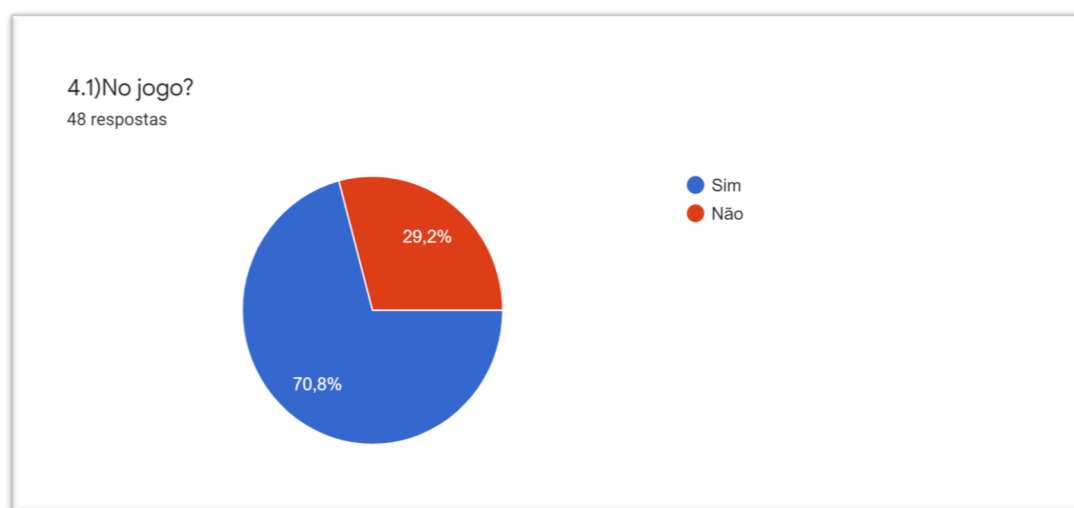


Fig. 122

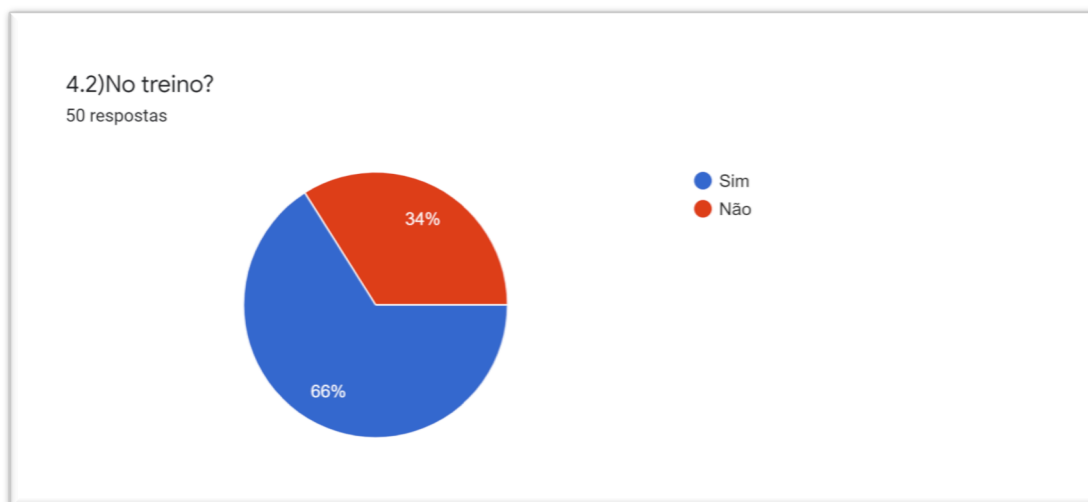


Fig. 123

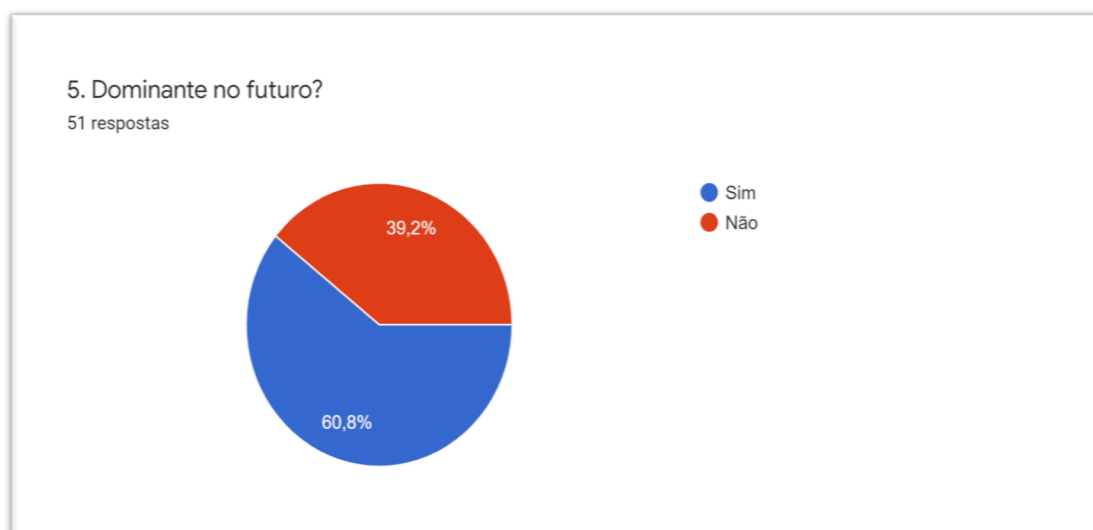


Fig. 124

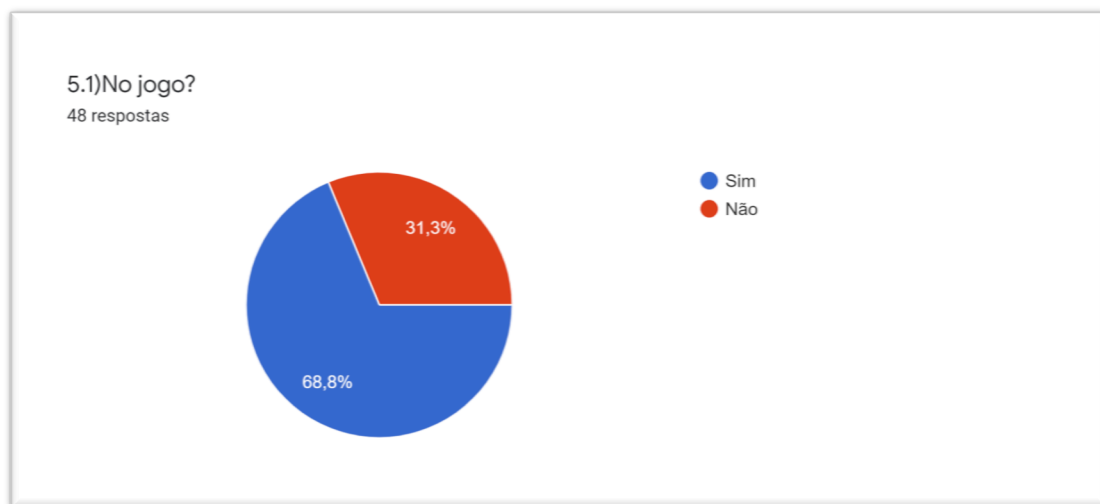


Fig. 125

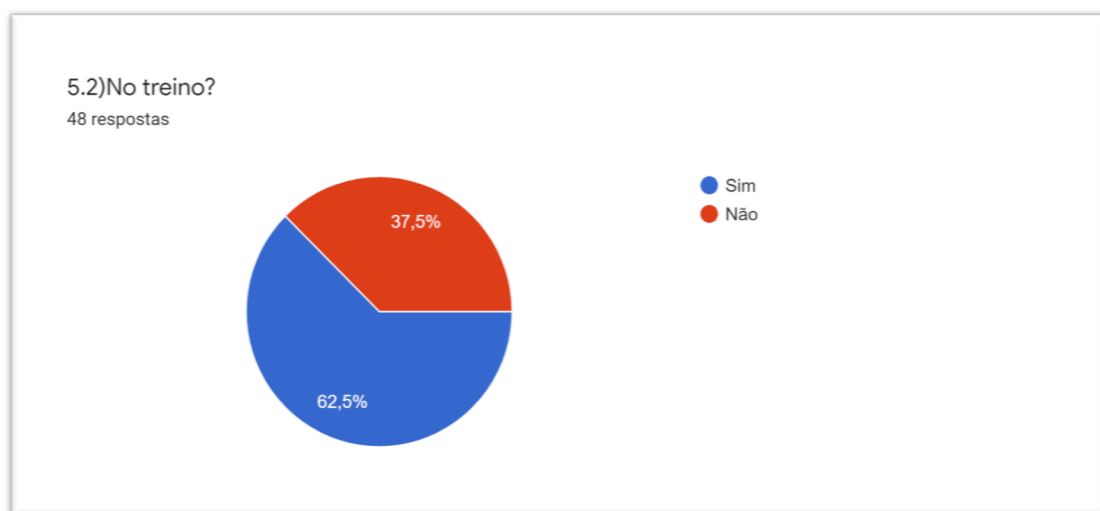


Fig. 126

III – INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTOCONHECIMENTO (A)

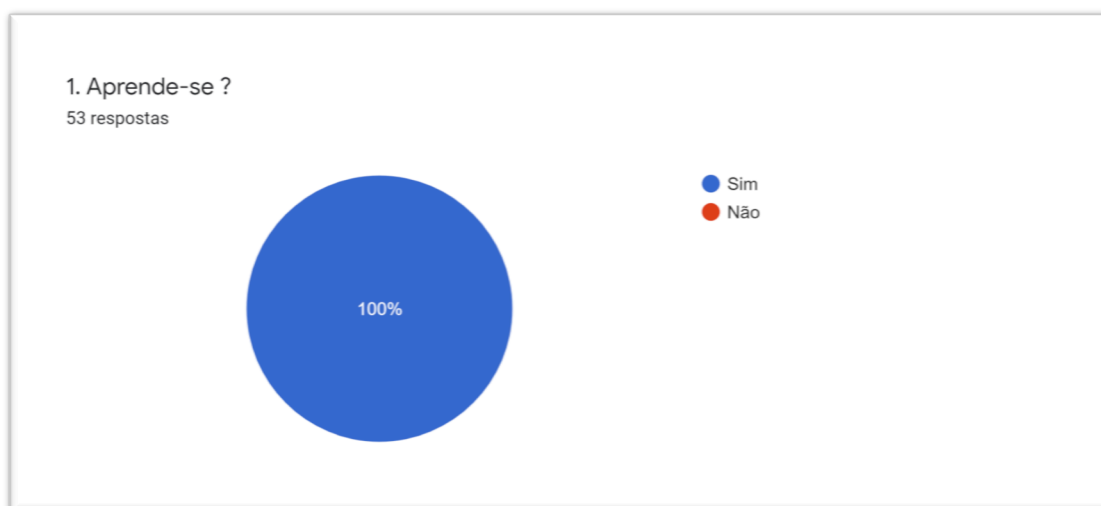


Fig. 127

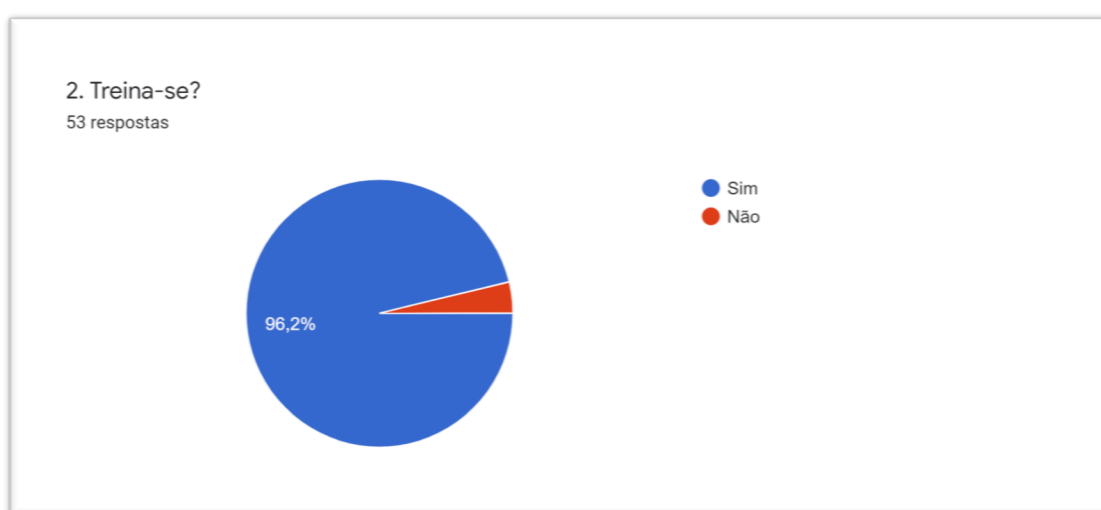


Fig. 128

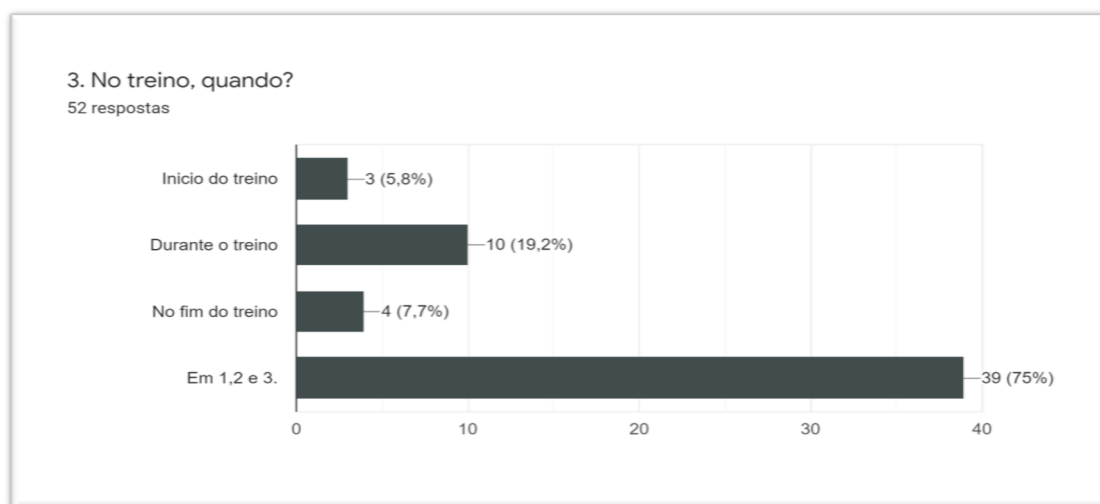


Fig. 129

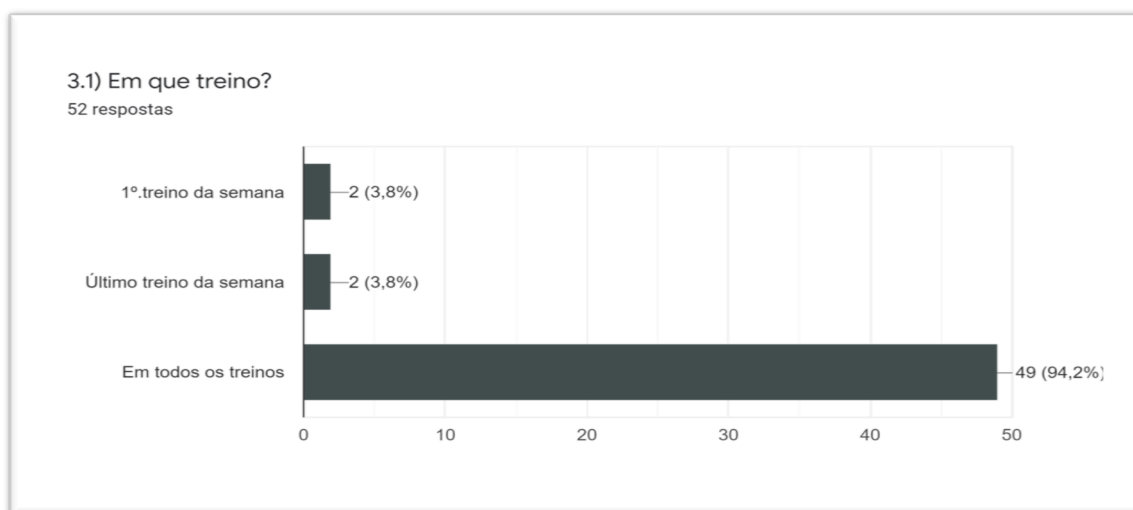


Fig. 130

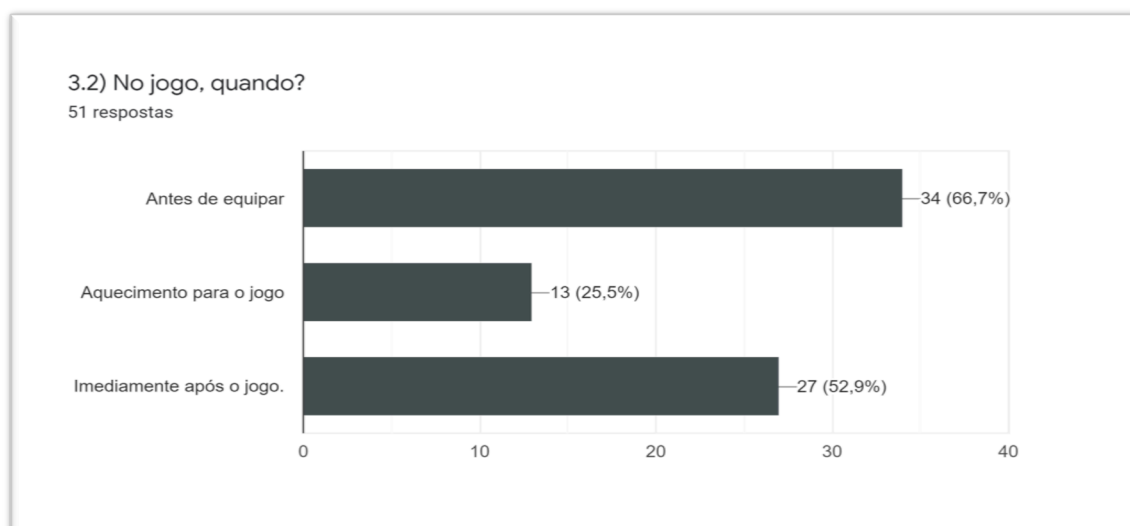


Fig. 131

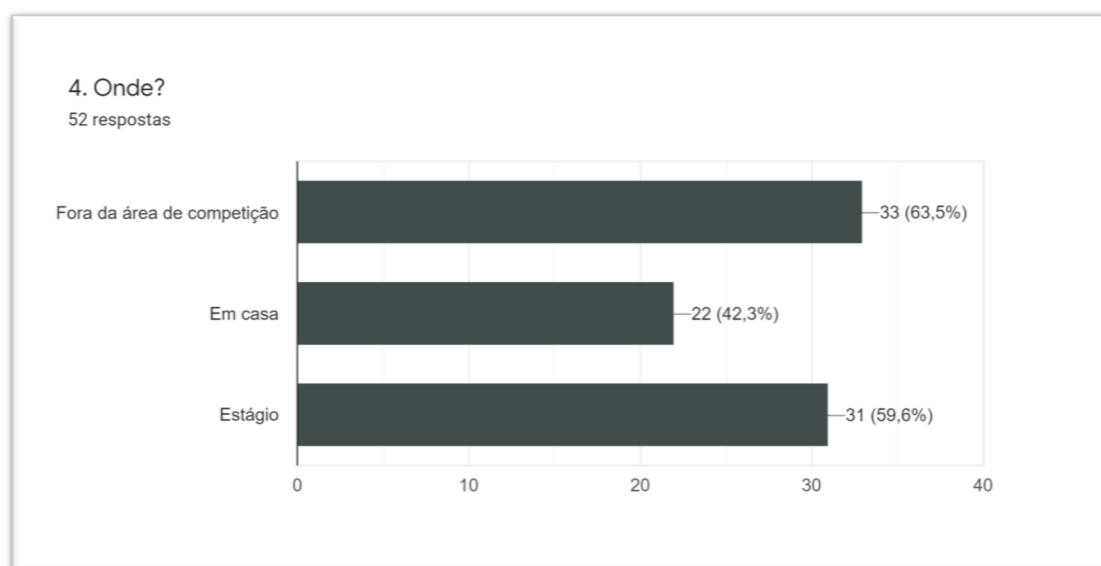


Fig. 132

III – INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTODISCIPLINA (B)

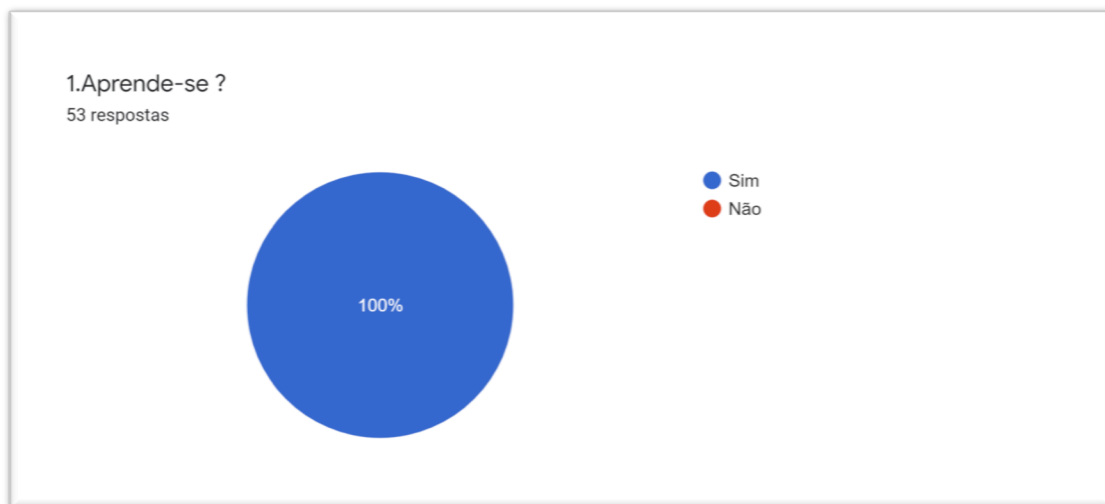


Fig. 133

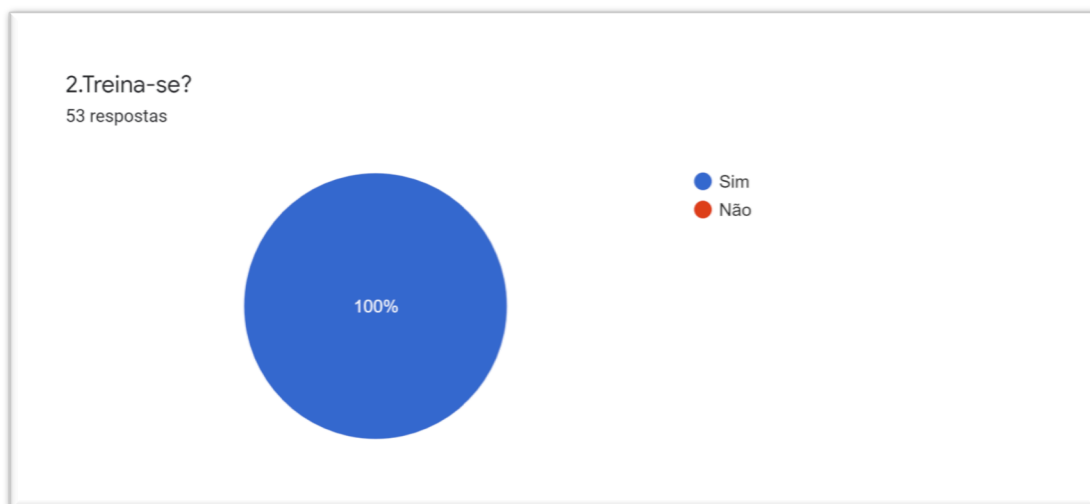


Fig. 134

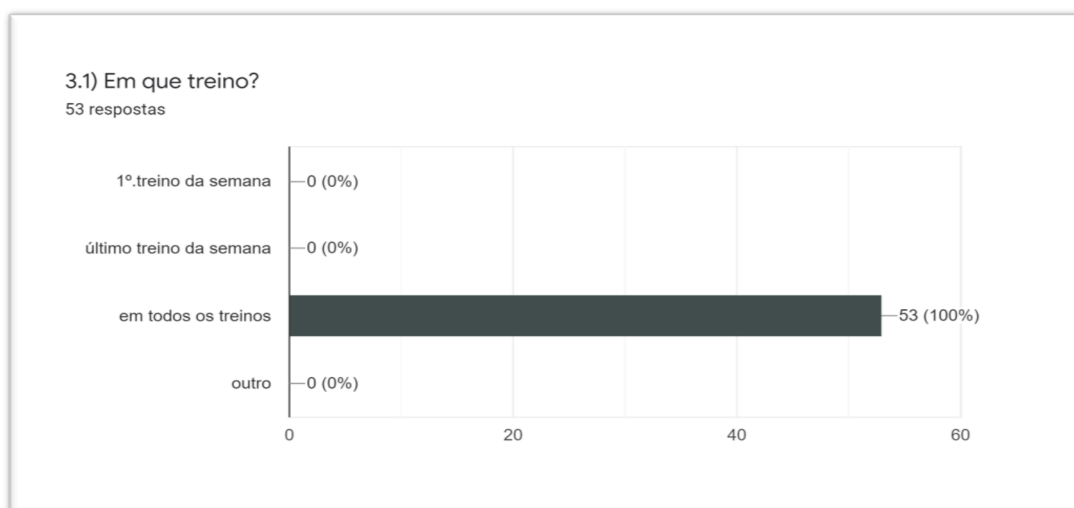


Fig. 135

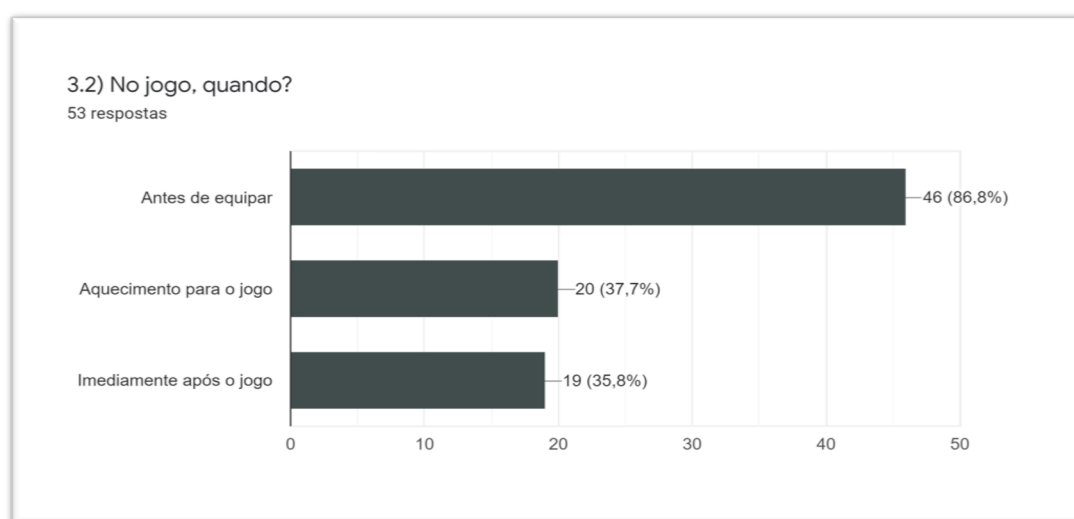


Fig. 136

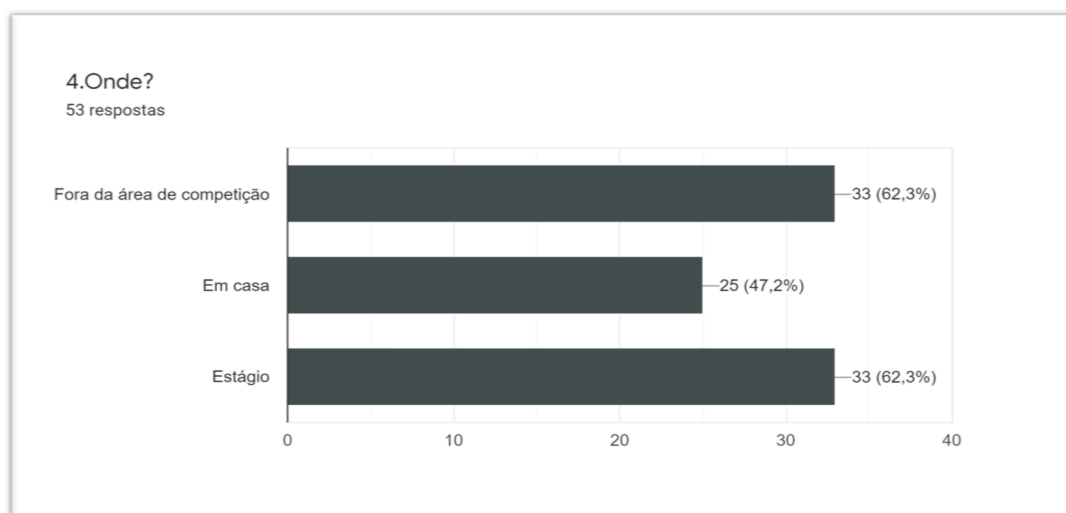


Fig. 137

III – INTELIGENCIA EMOCIONAL

MOTIVAÇÃO (F)

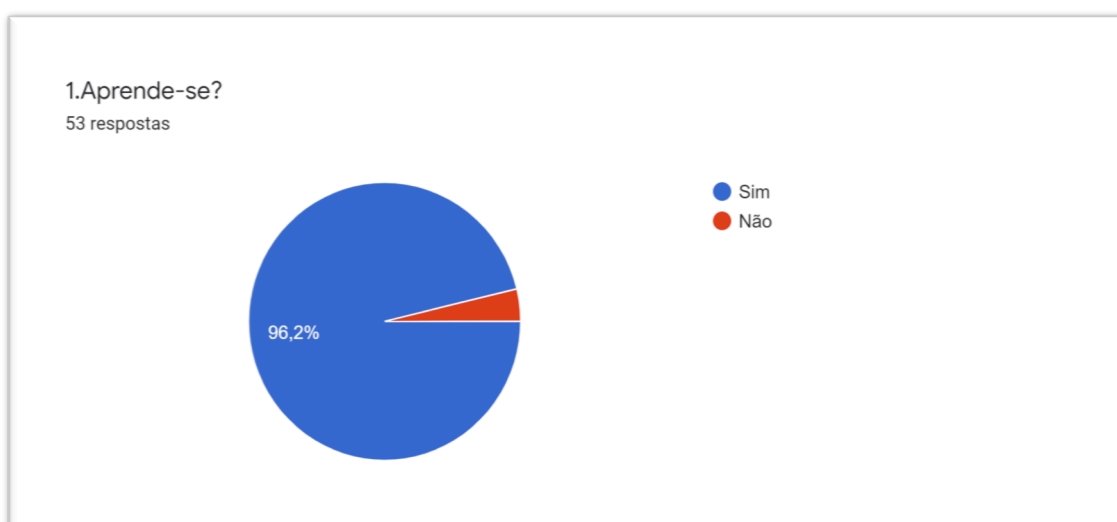


Fig. 138

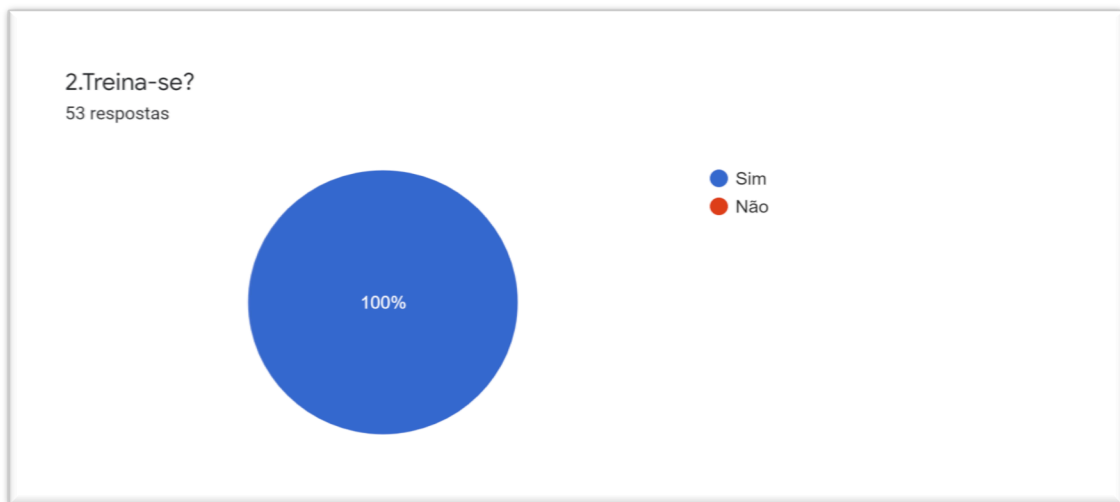


Fig. 139

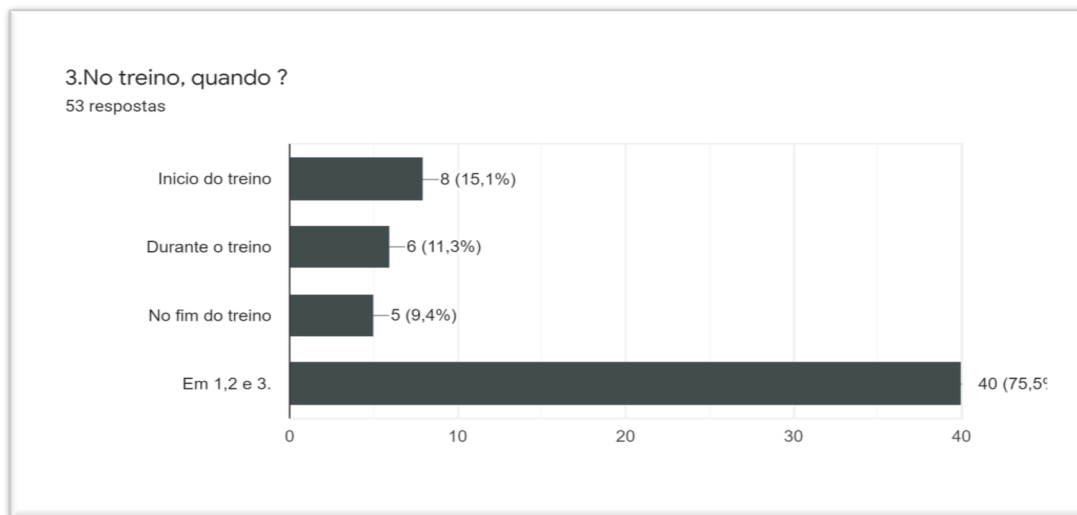


Fig. 140

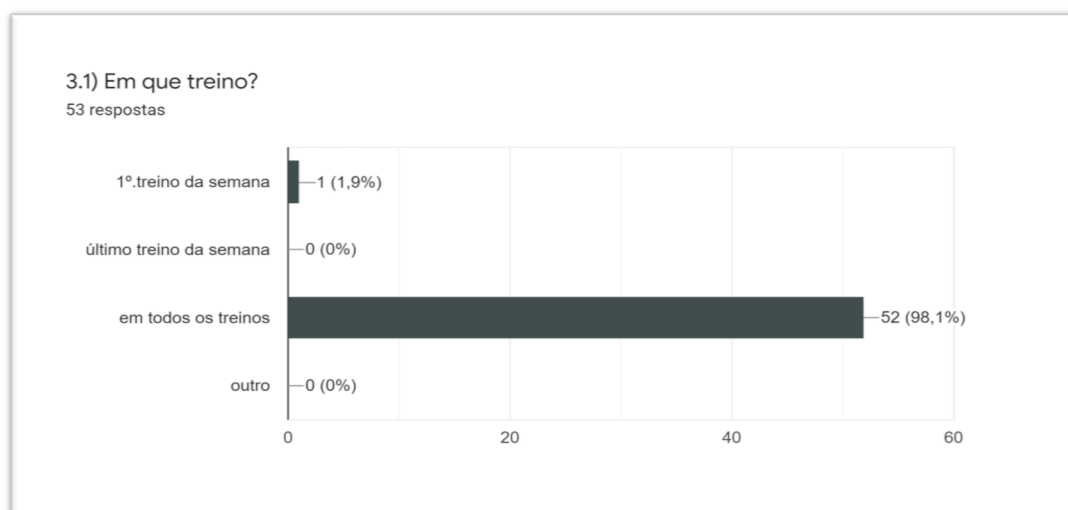


Fig. 141

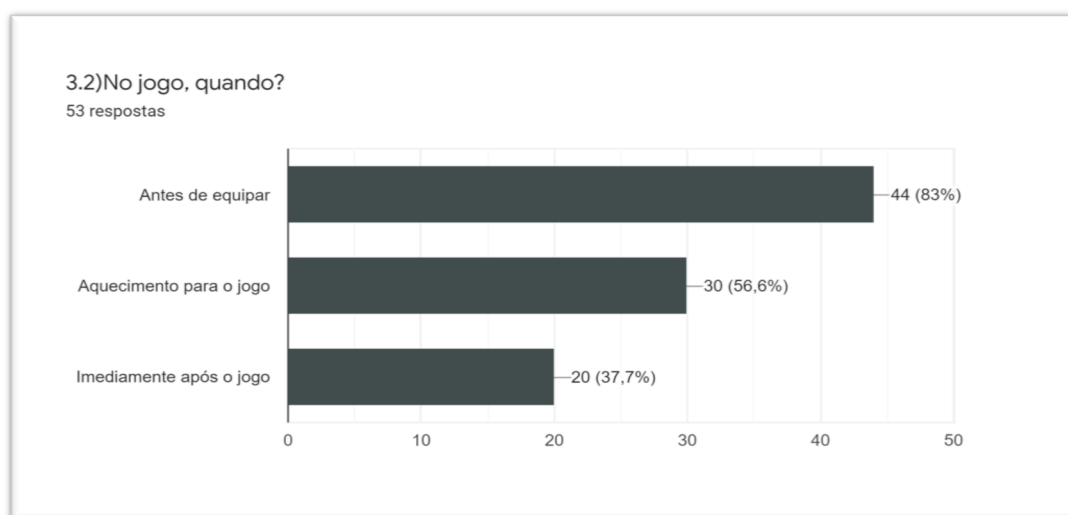


Fig. 142

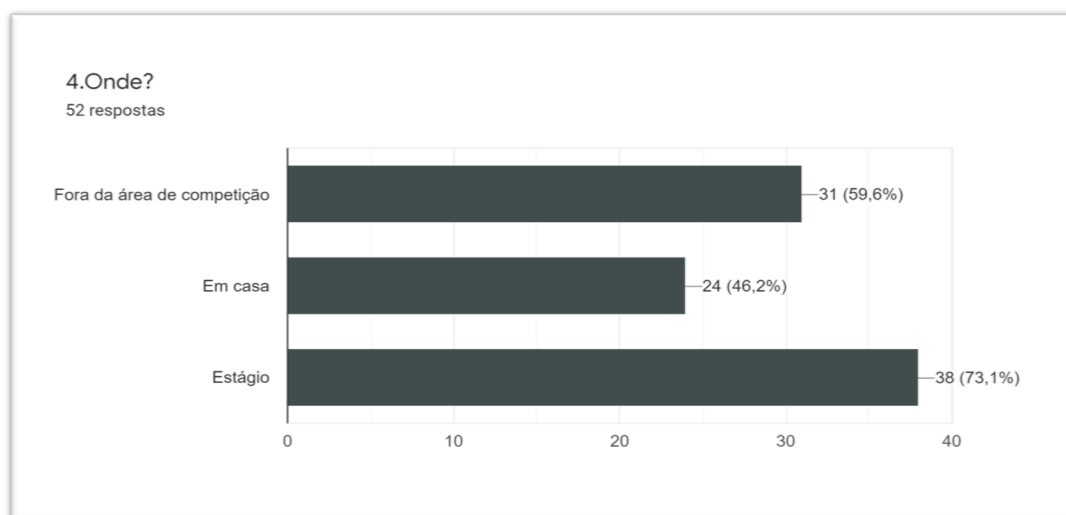


Fig. 143

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

EMPATIA (D)

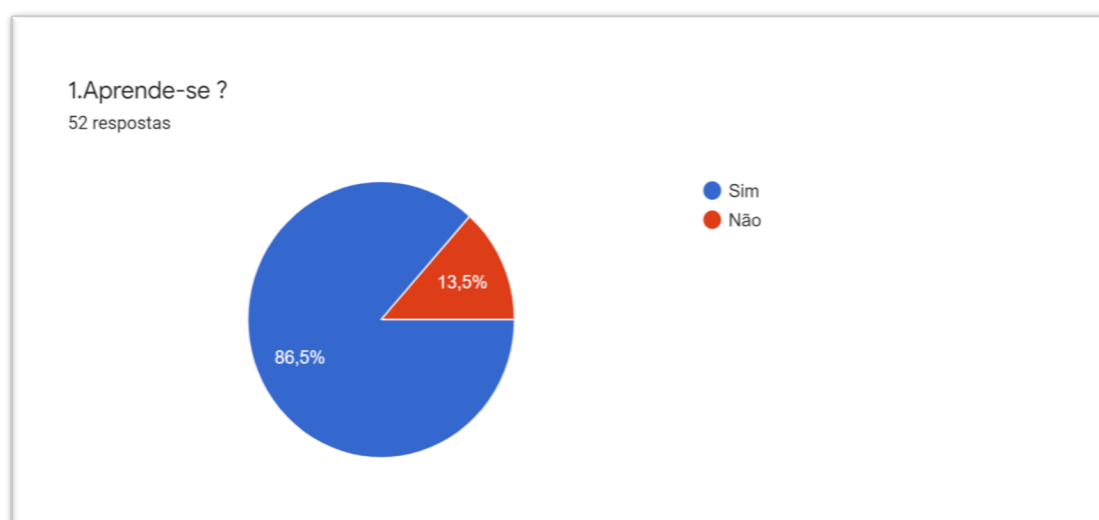


Fig. 144

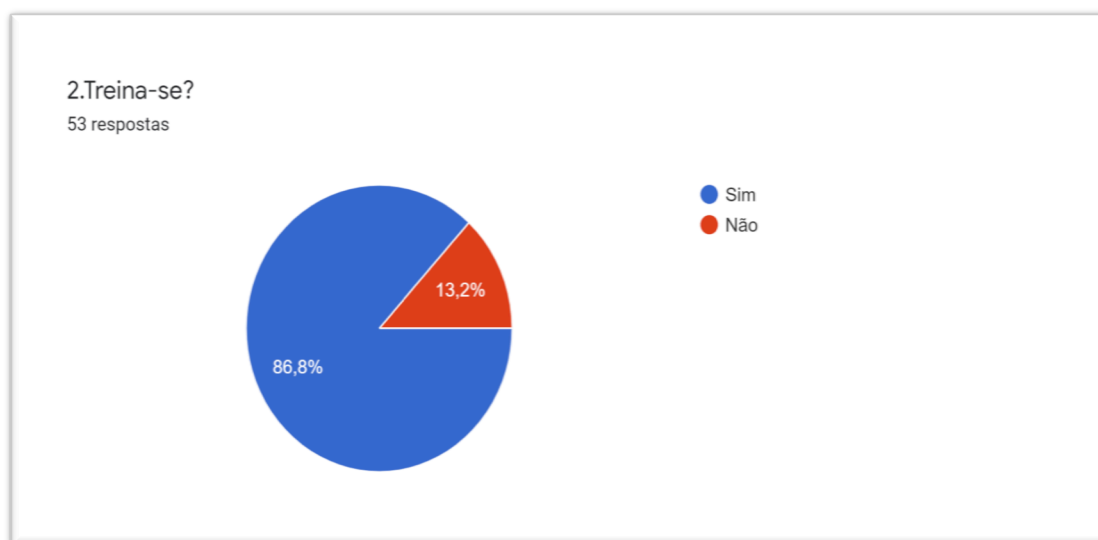


Fig. 145

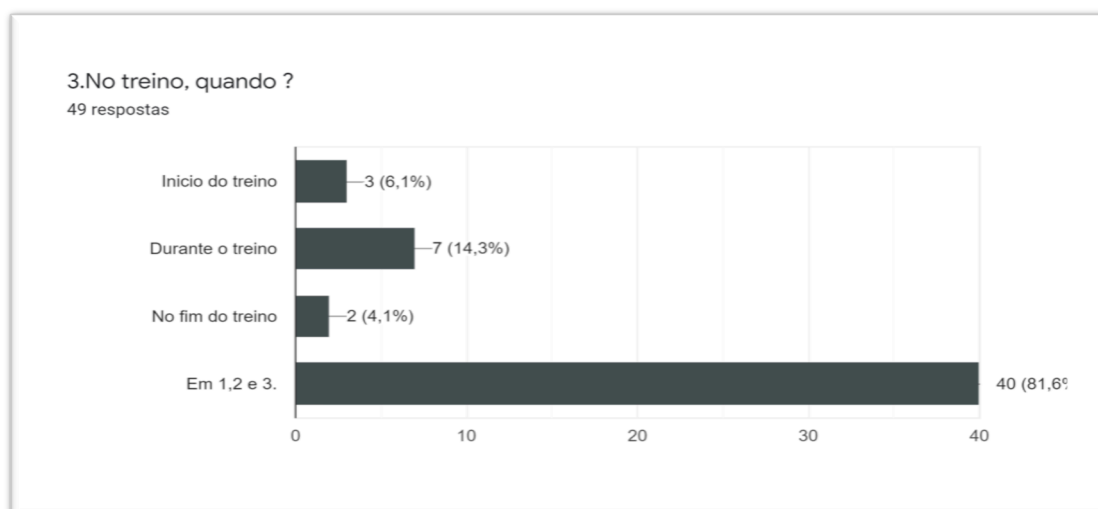


Fig. 146

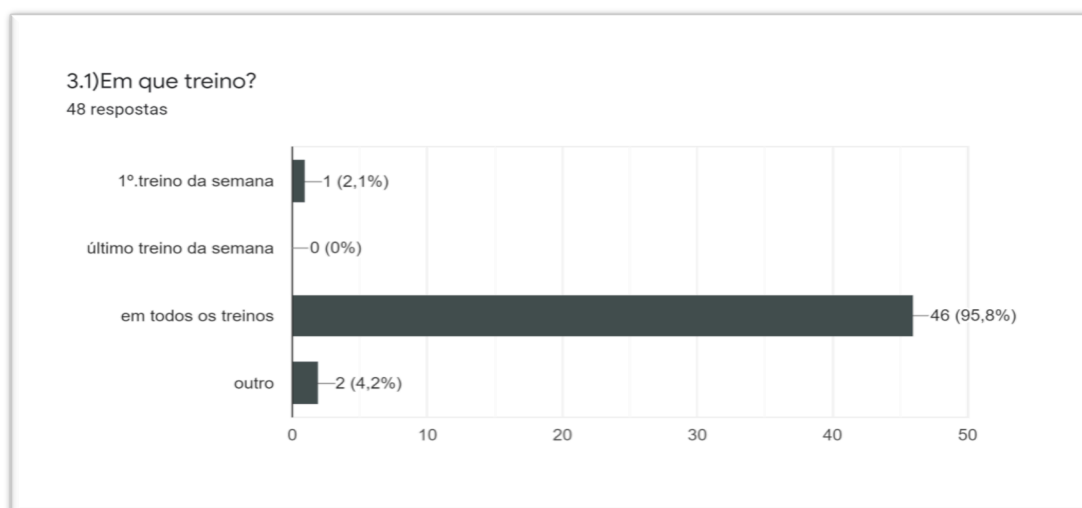


Fig. 147

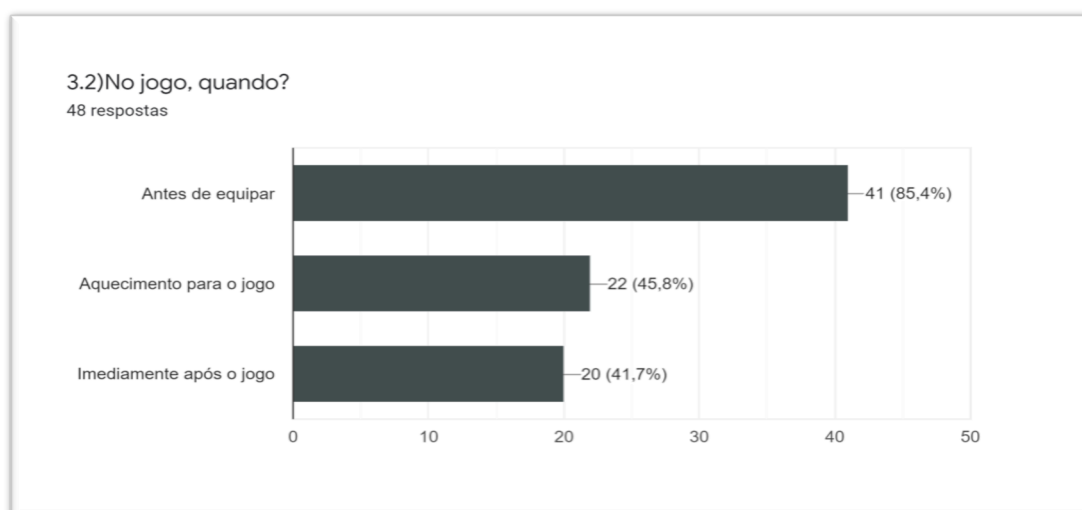


Fig. 148

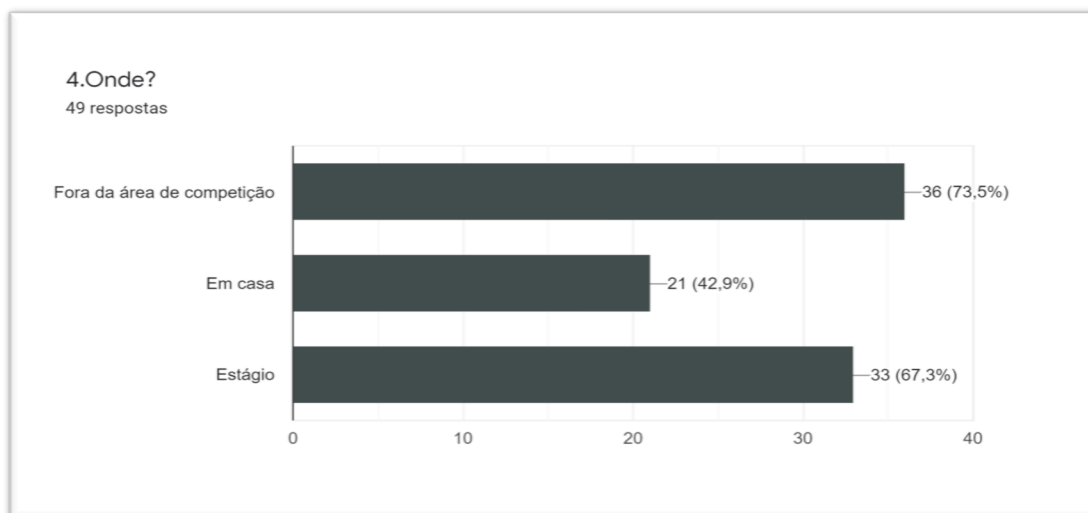


Fig. 149

III – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

APTIDÃO SOCIAL (E)

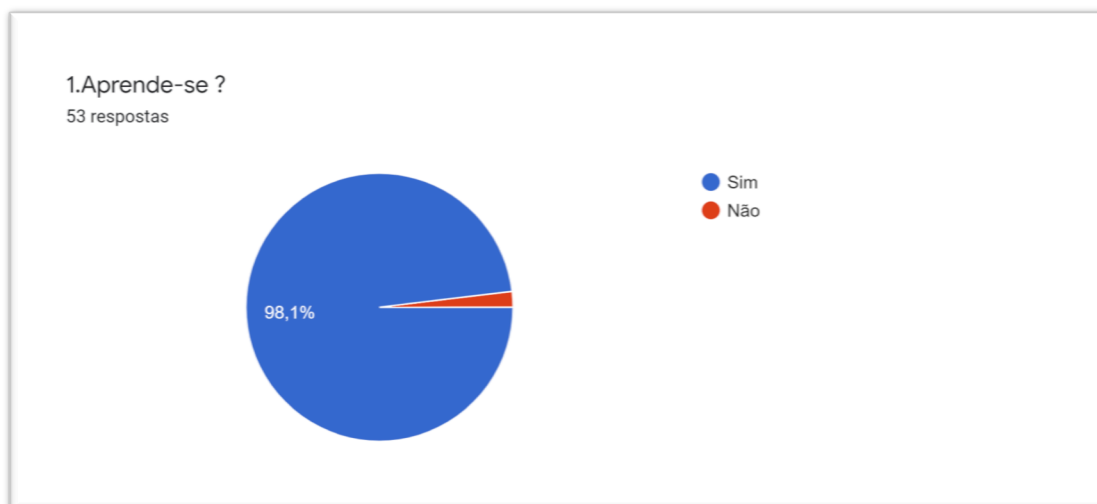


Fig. 150

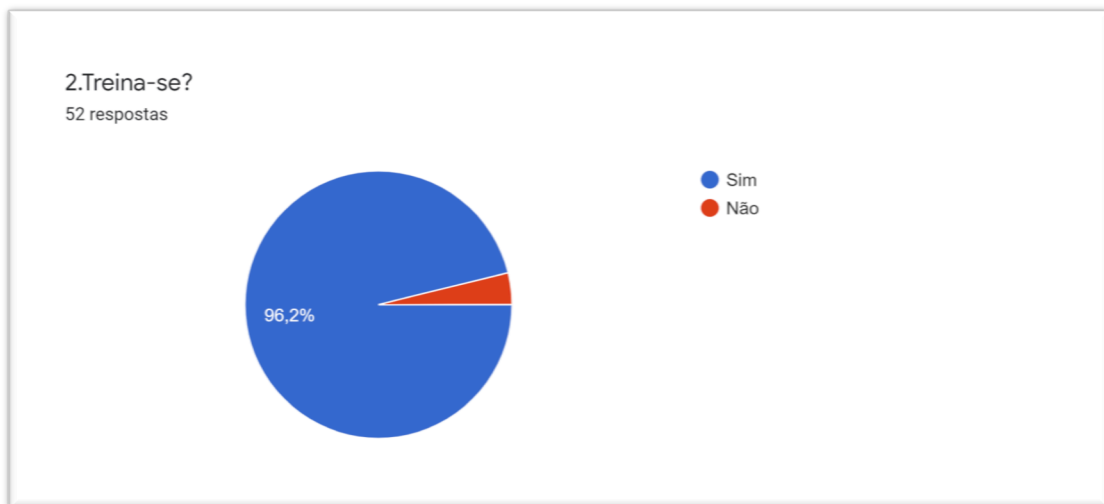


Fig. 151

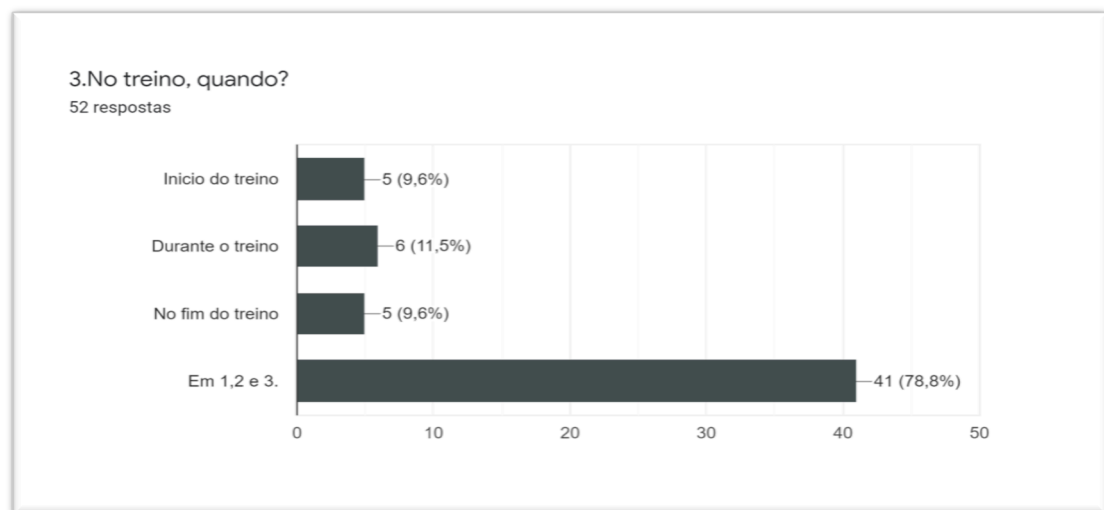


Fig. 152

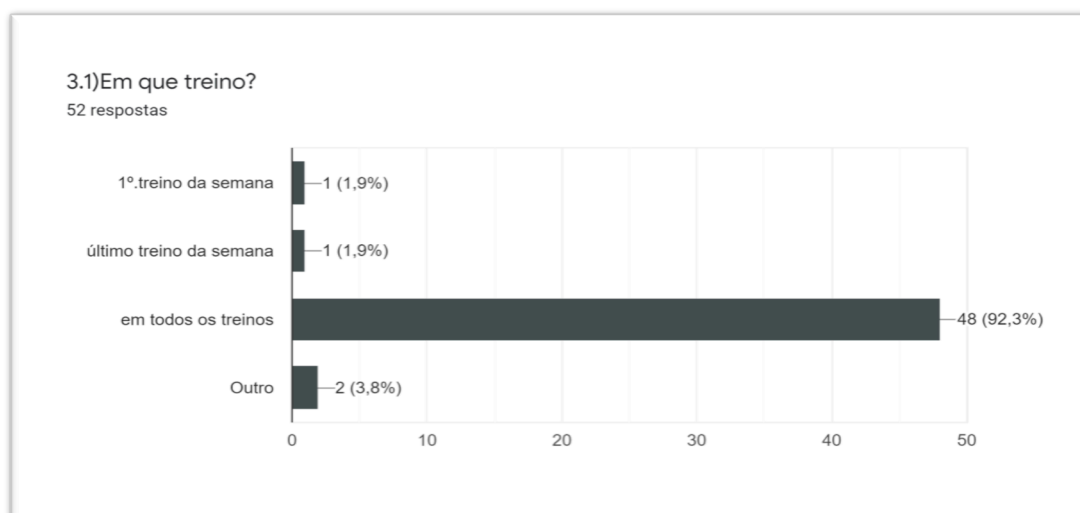


Fig. 153

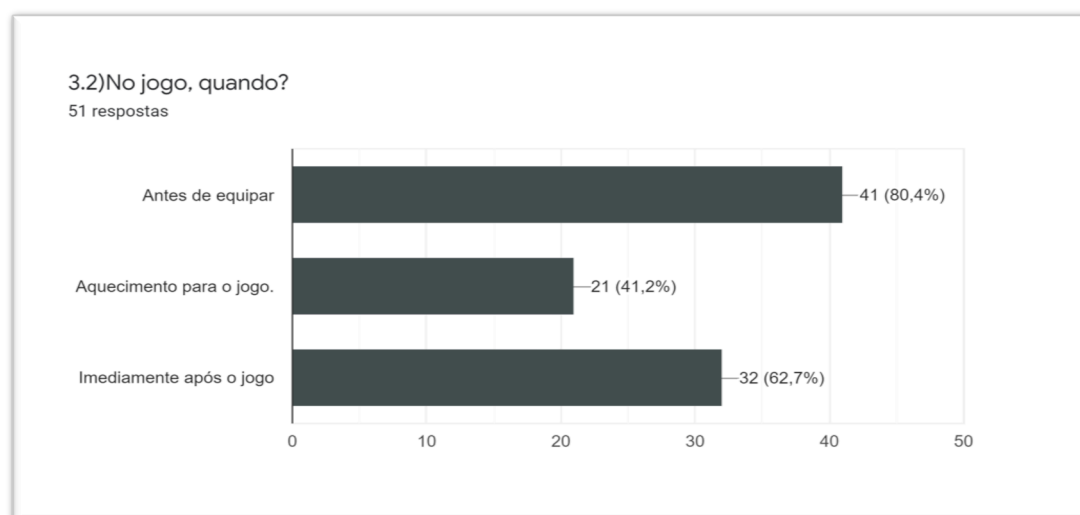


Fig. 154

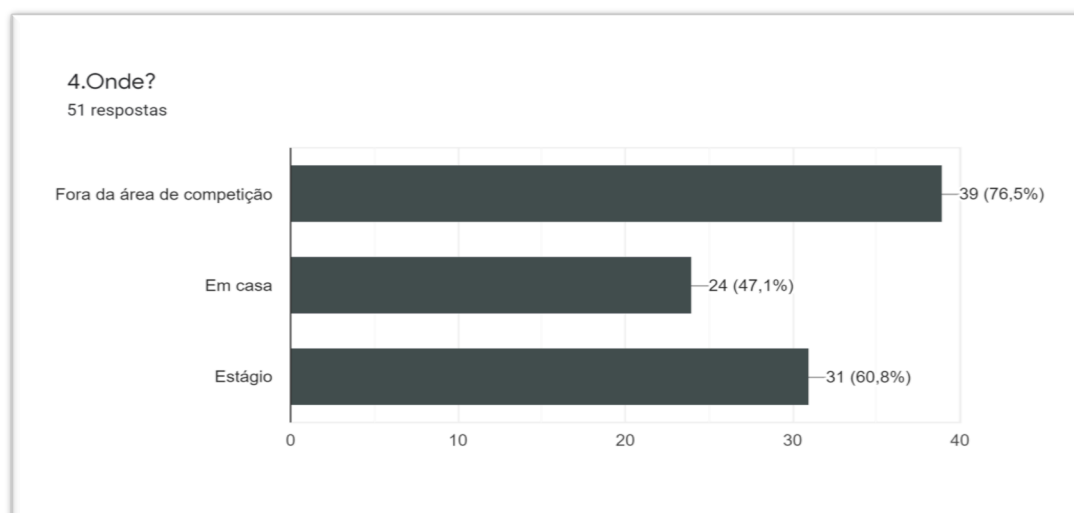


Fig. 155

IV- MENTORIZAÇÃO DO TREINADOR

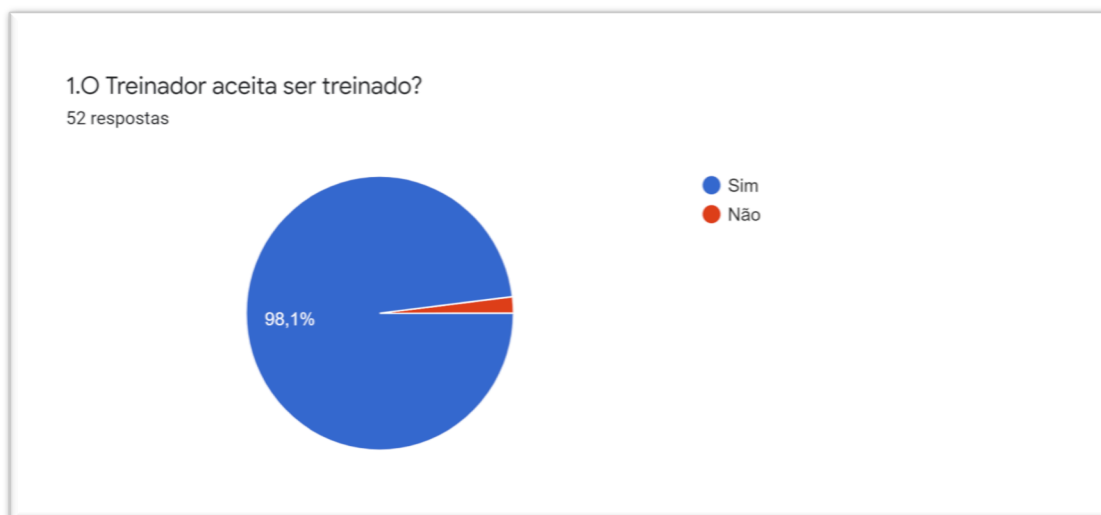


Fig. 156

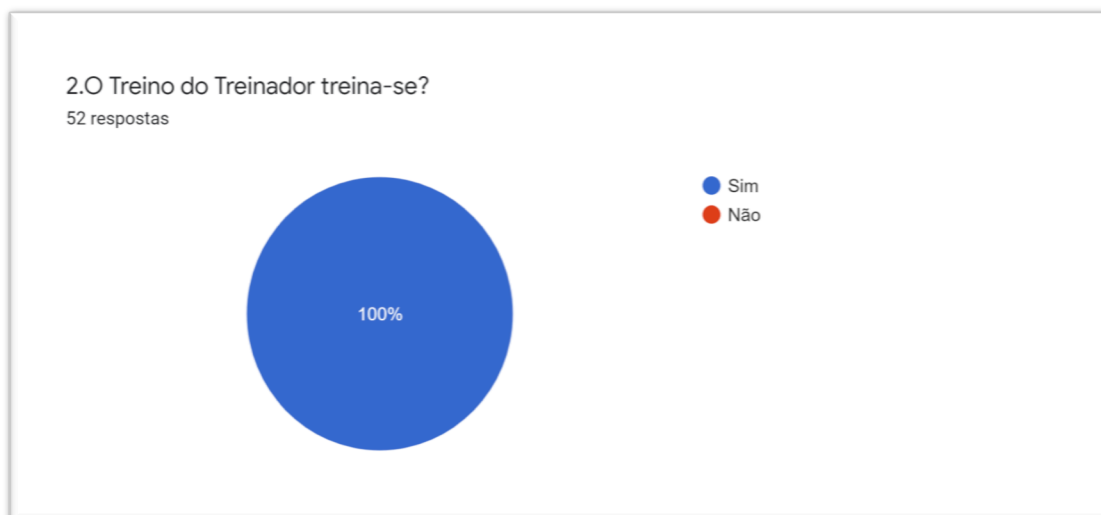


Fig. 157

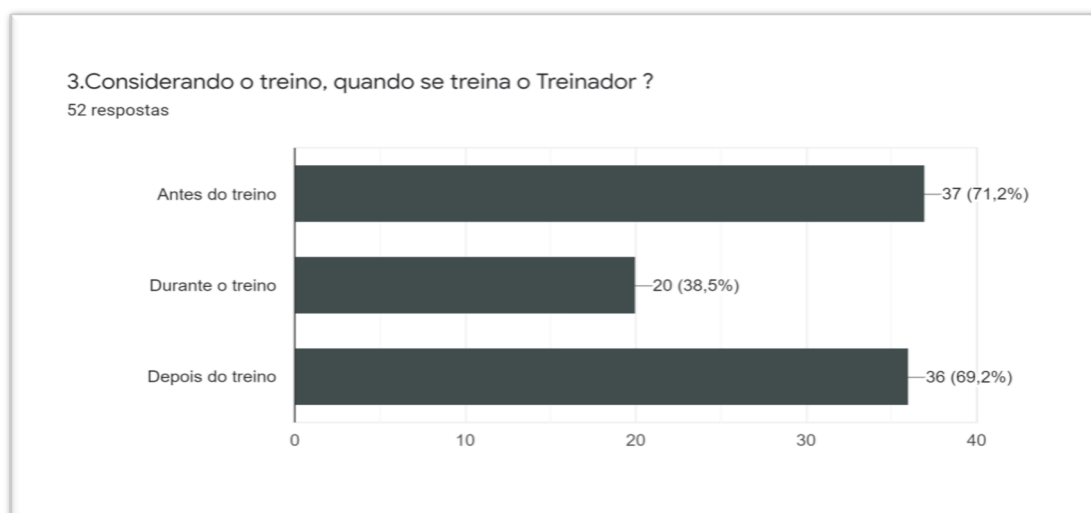


Fig. 158

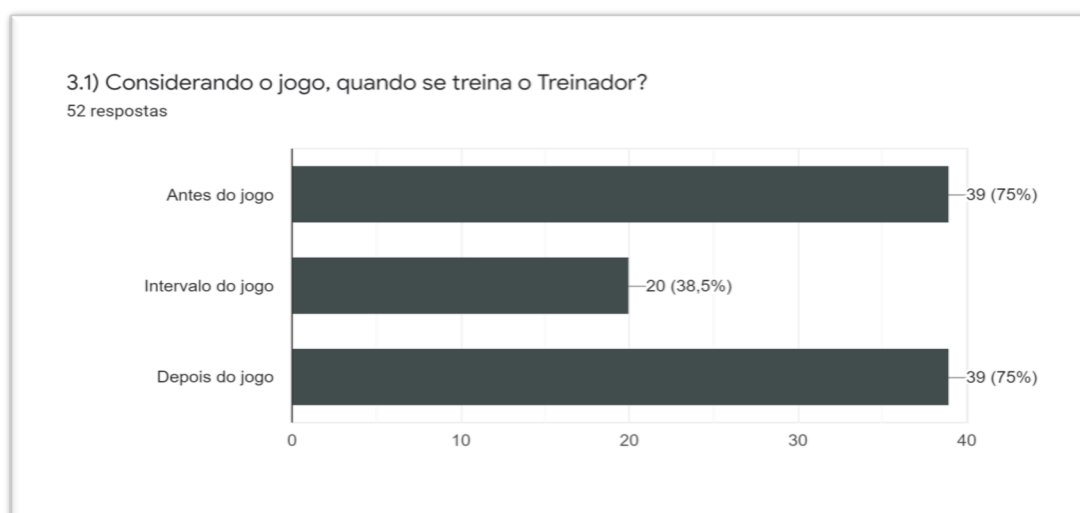


Fig. 159

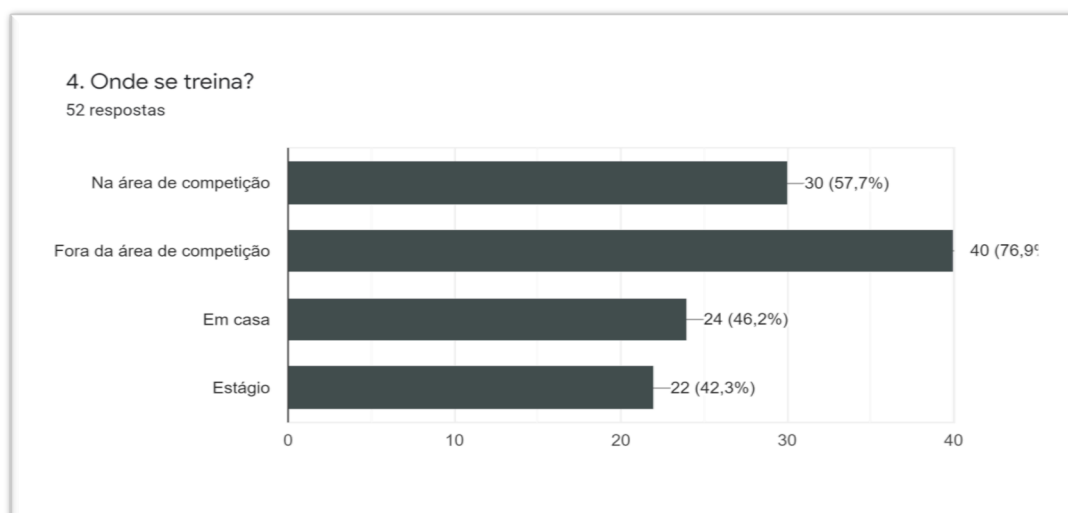


Fig. 160

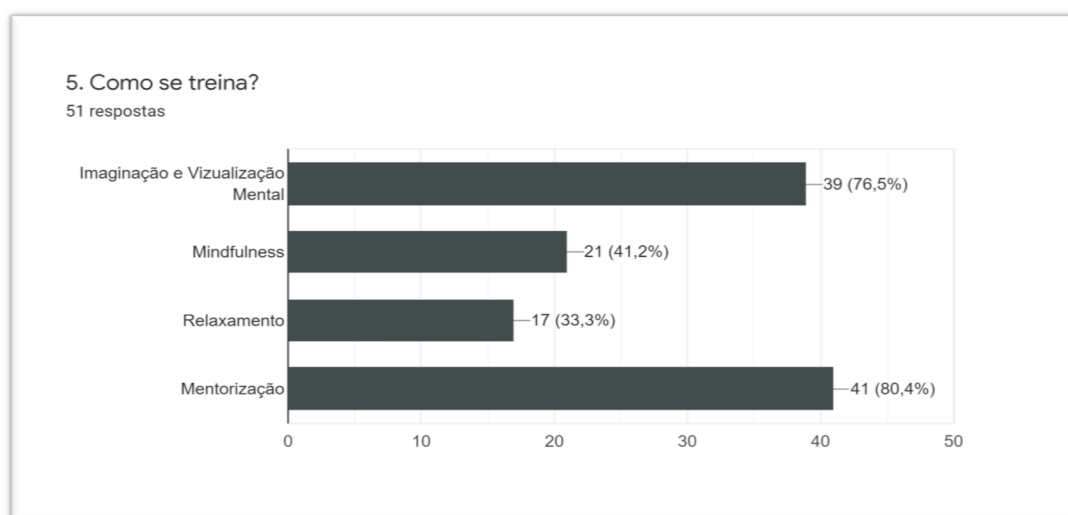


Fig. 161

6.Qual a importância que o treinador admite para ser treinado ?

52 respostas

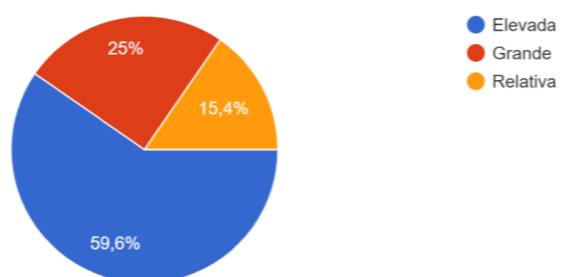


Fig. 162

7.O Treinador aceita o controlo e treino emocional?

52 respostas

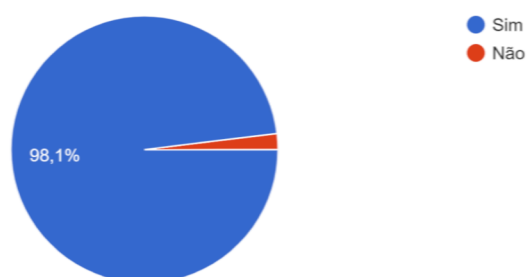


Fig. 163



Fig. 164

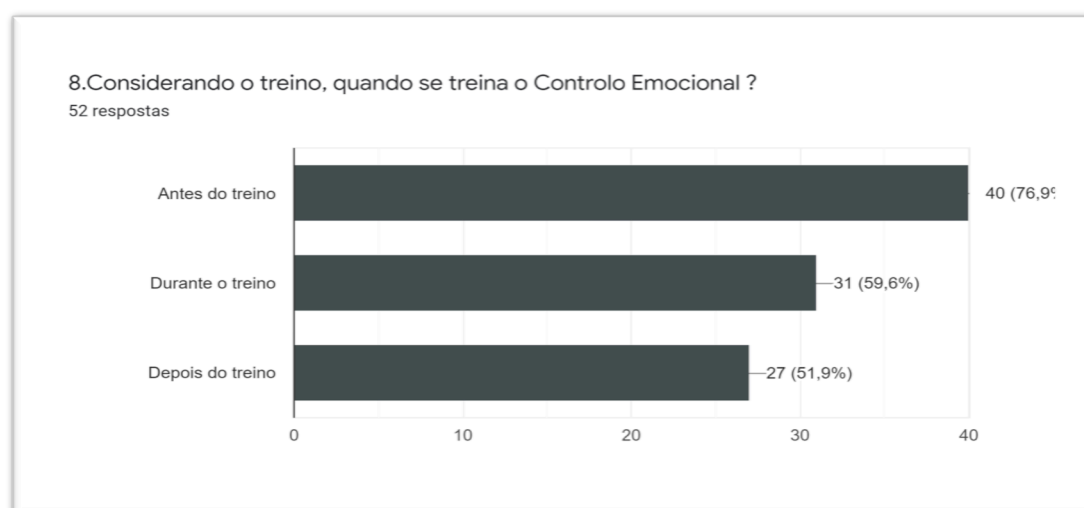


Fig. 165

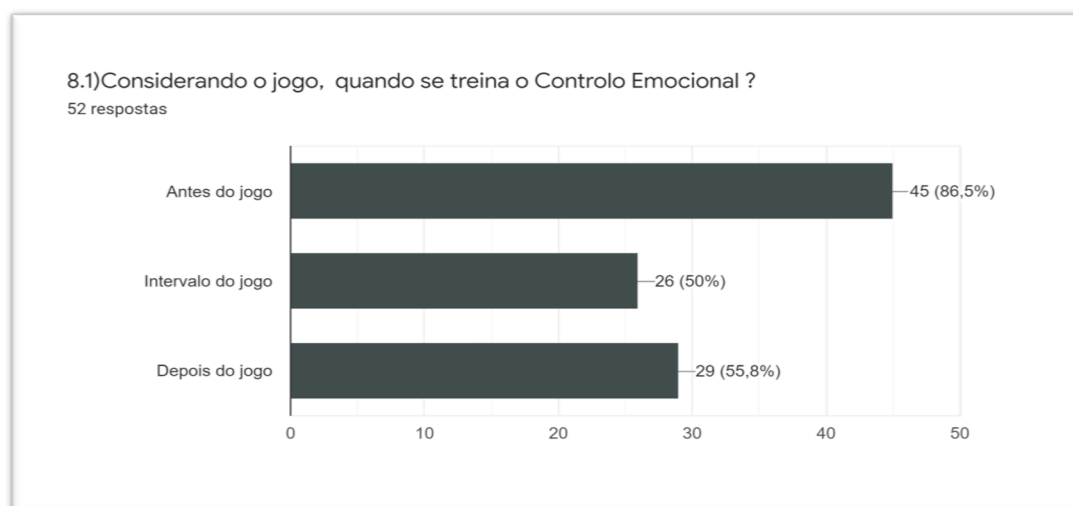


Fig. 166

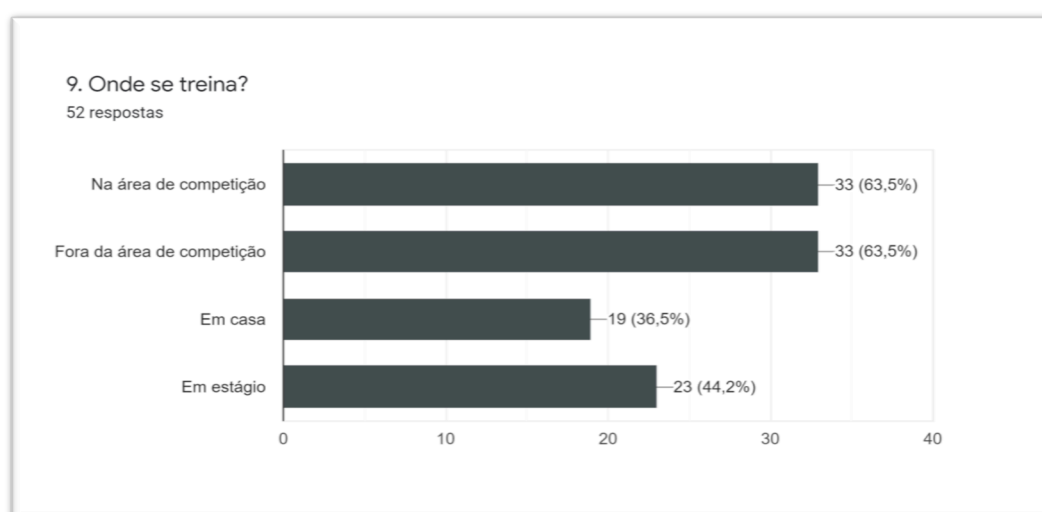


Fig. 167

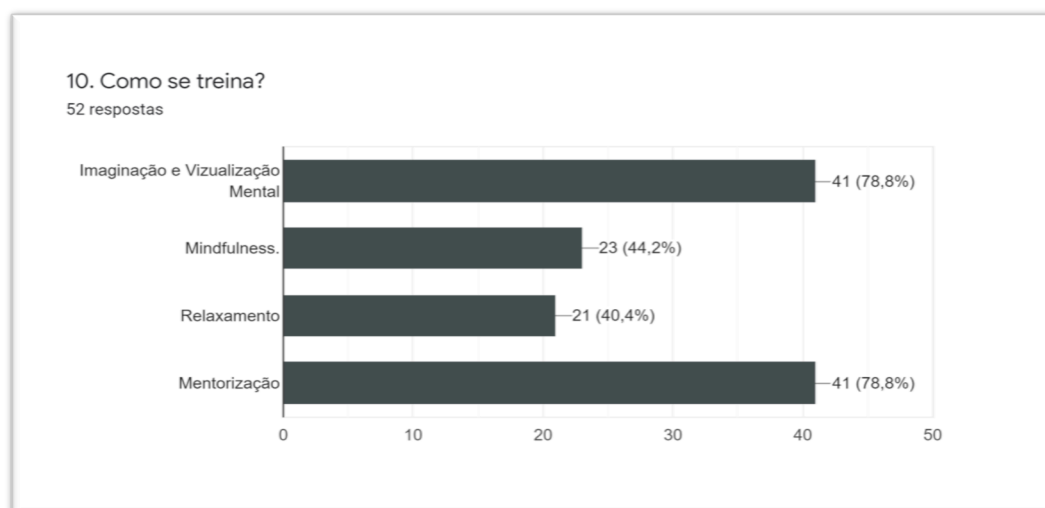


Fig. 168

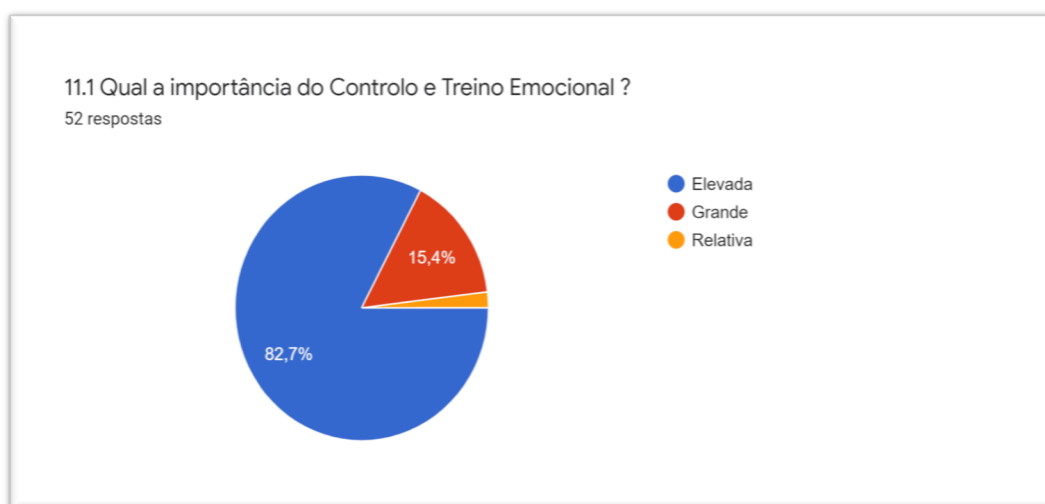


Fig. 169

11.2 Qual a sua importância para combater o “conformismo”?

52 respostas

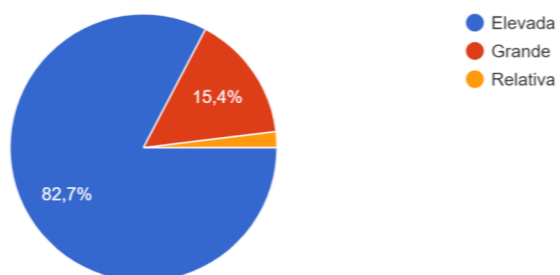


Fig. 170

11.3 Qual a sua importância para combater o “coitadismo”?

52 respostas

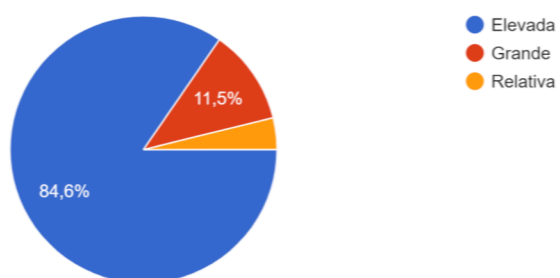


Fig. 171

11.4 Qual a sua importância para combater o medo de reconhecer os próprios erros?
52 respostas

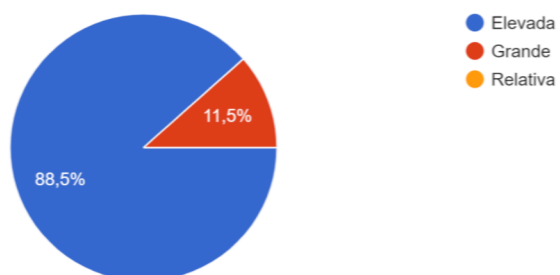


Fig. 172

11.5 Qual a sua importância para combater o medo de correr riscos?
52 respostas

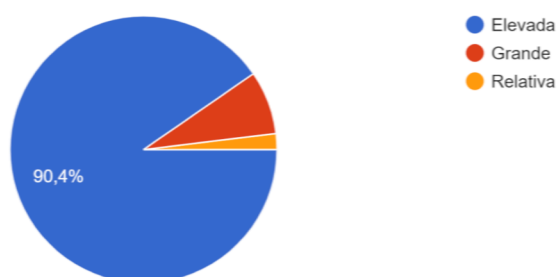


Fig. 173

V – EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES

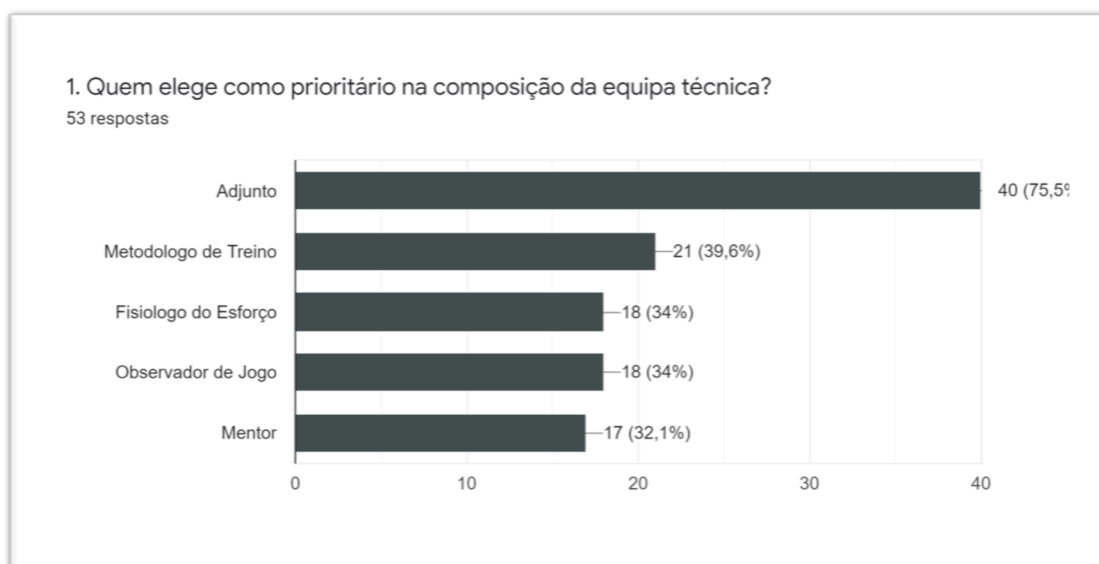


Fig. 174

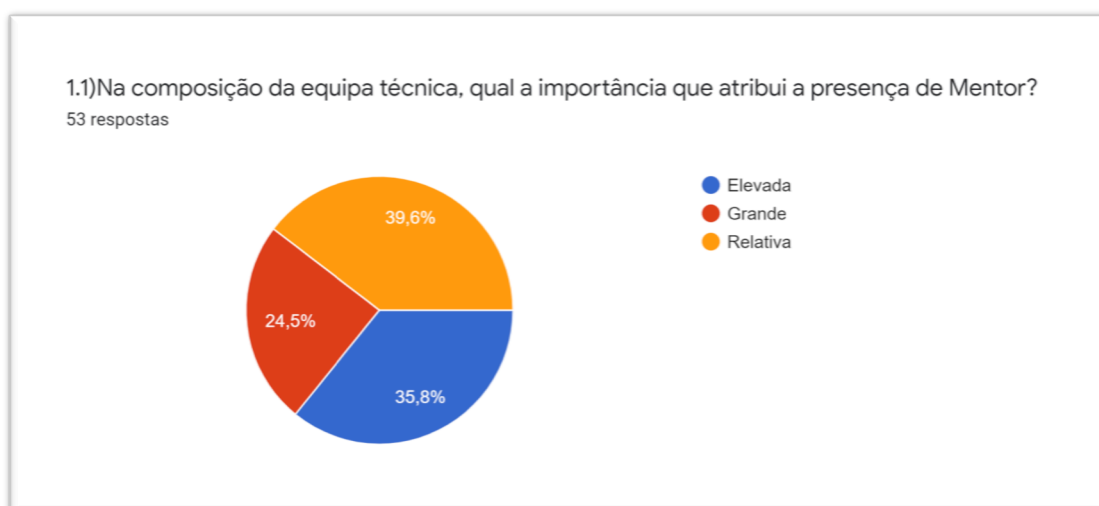


Fig. 175



Fig. 176

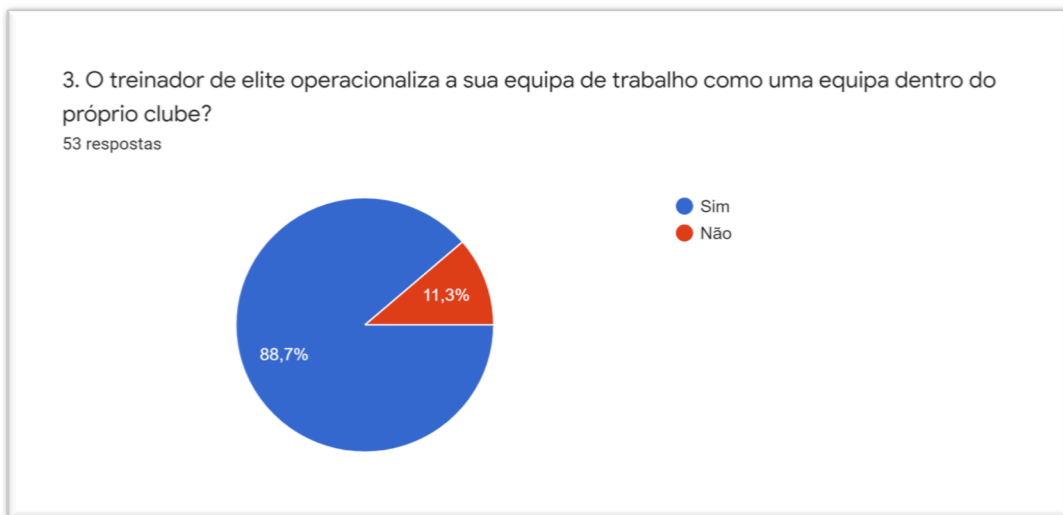


Fig. 177



Fig. 178



Fig. 179

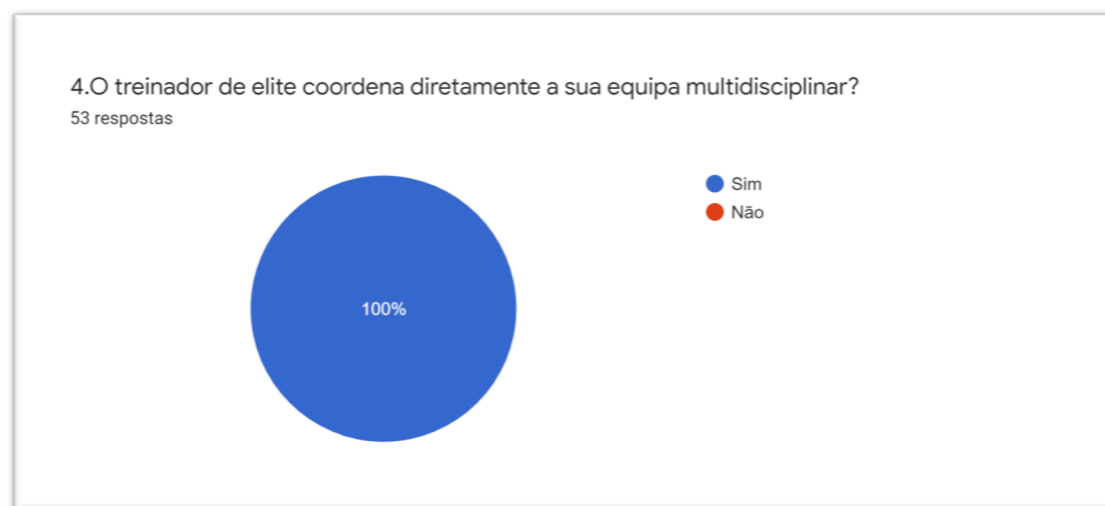


Fig. 180

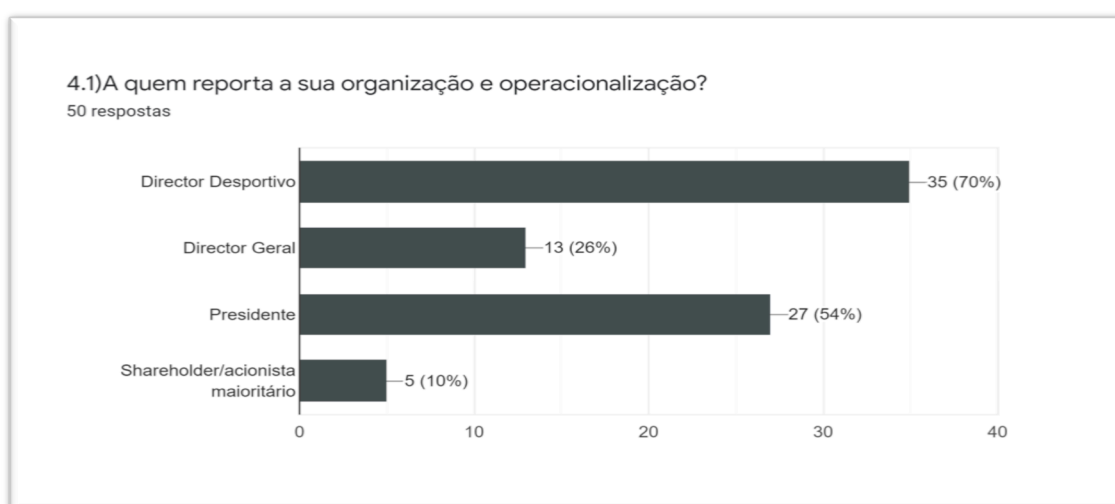


Fig. 181

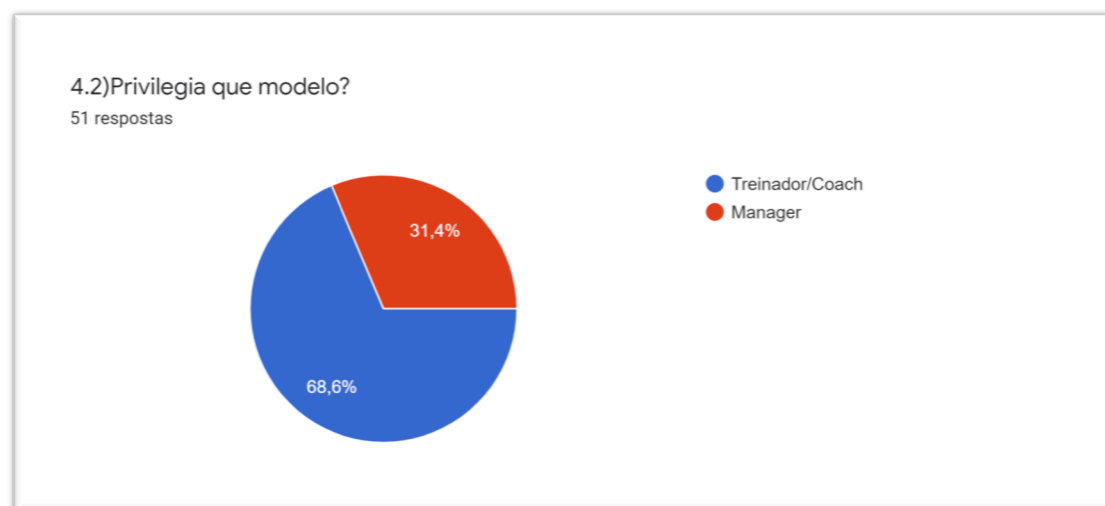


Fig. 182



Fig. 183



Fig. 184

VI – COMUNICAÇÃO DE EXCELÊNCIA

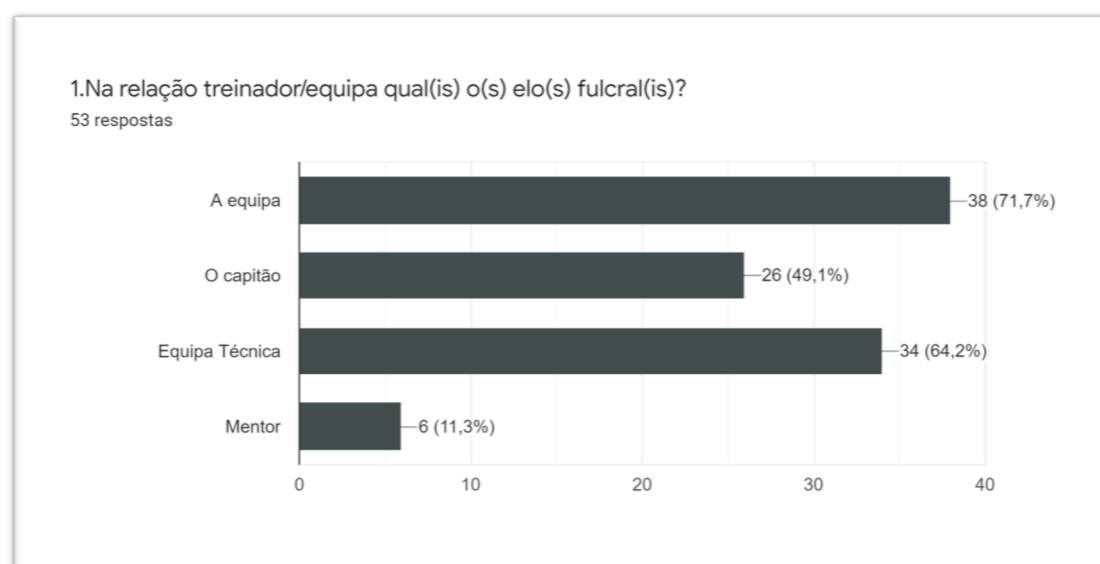


Fig. 185

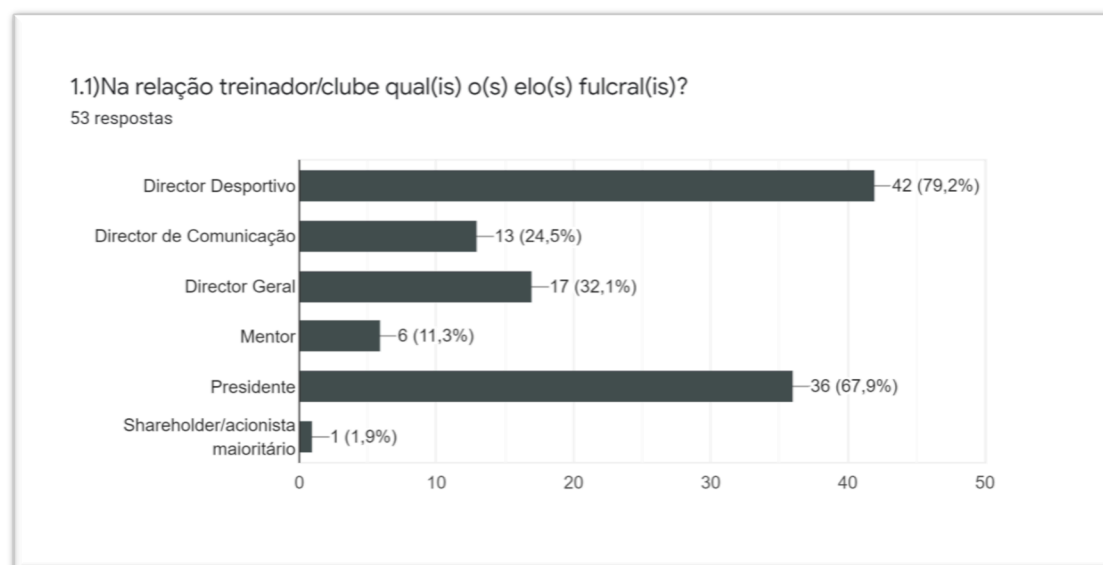


Fig. 186

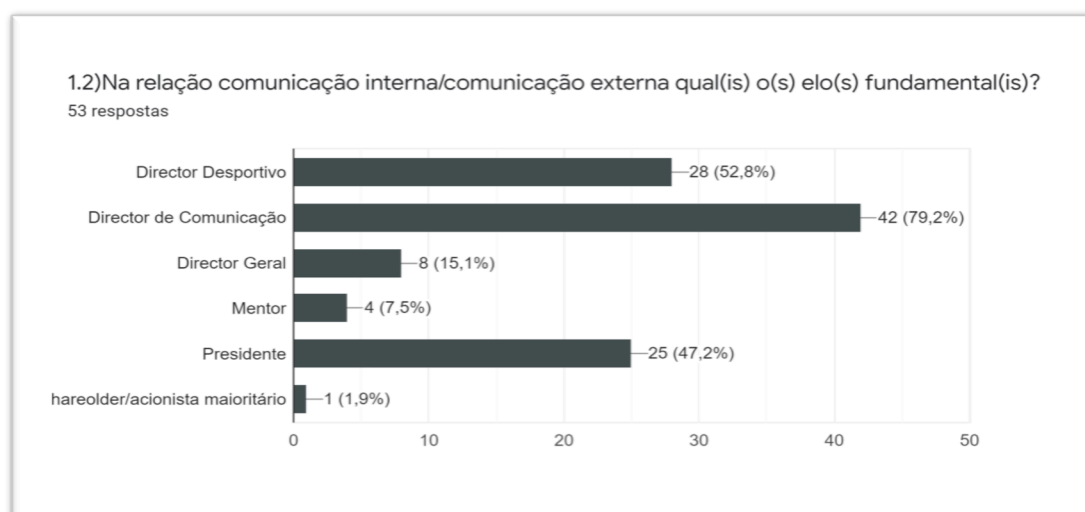


Fig. 187

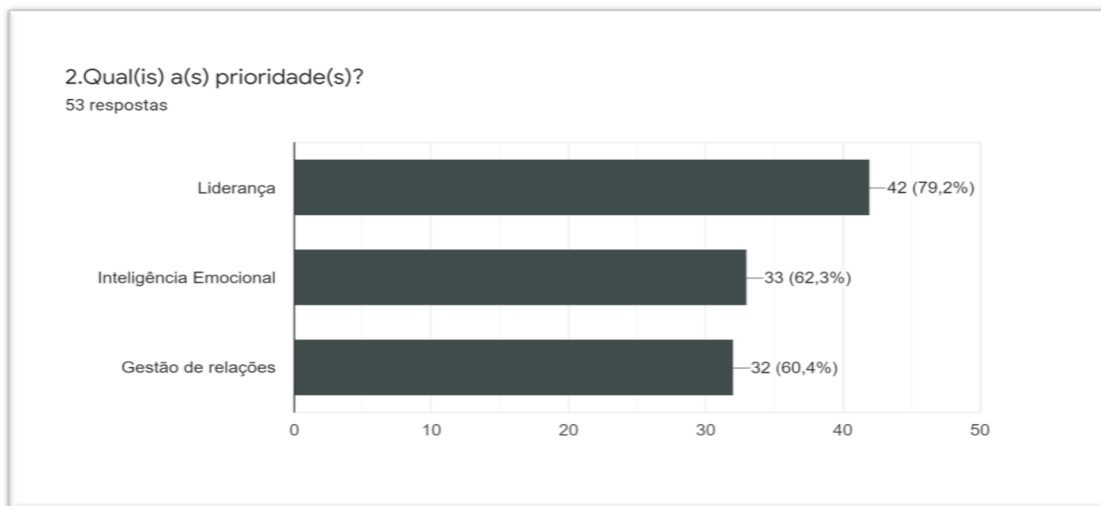


Fig. 188

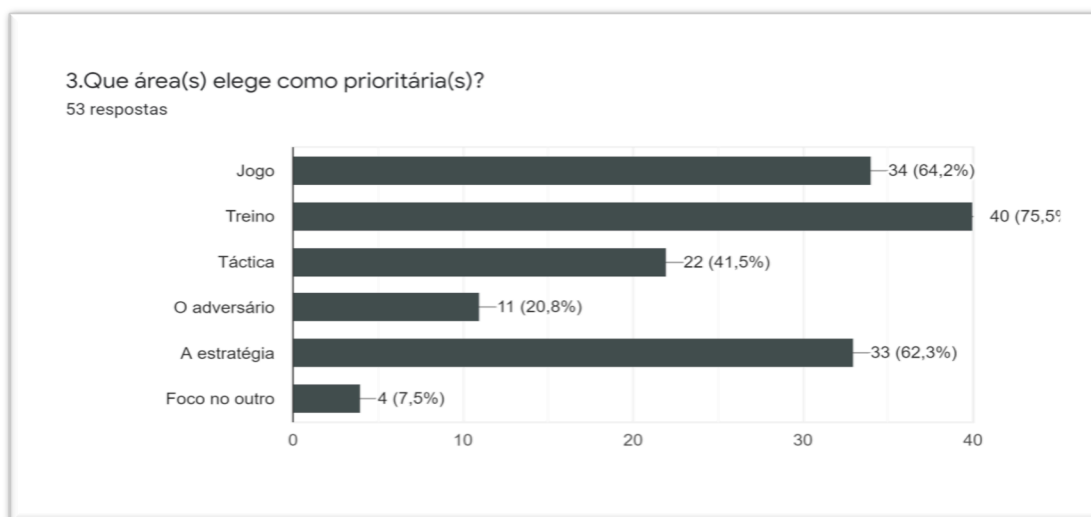


Fig. 189

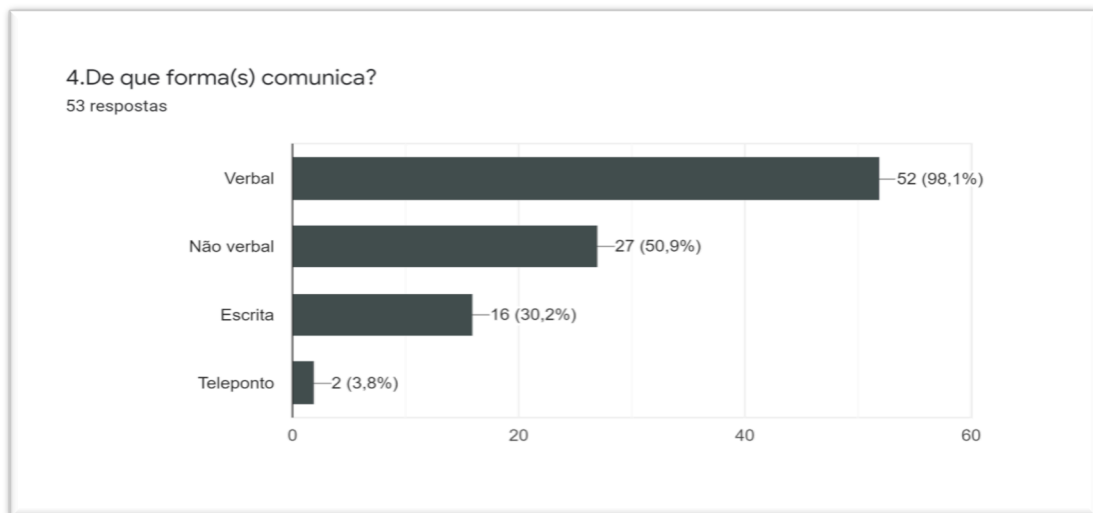


Fig. 190

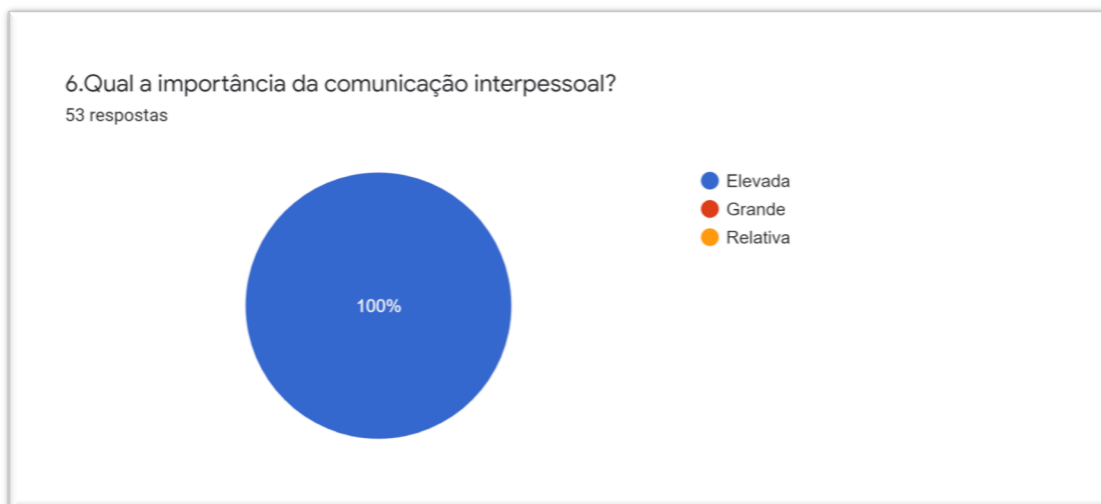


Fig. 191

7. Qual a importância da comunicação através da comunicação social?

53 respostas

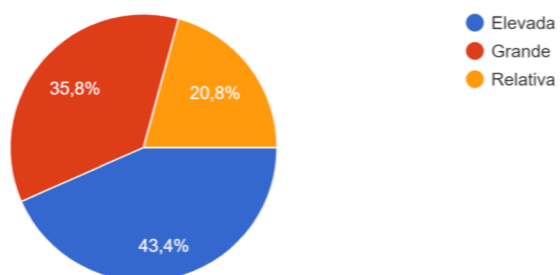


Fig. 192

8. Qual a importância da comunicação através das redes sociais?

53 respostas

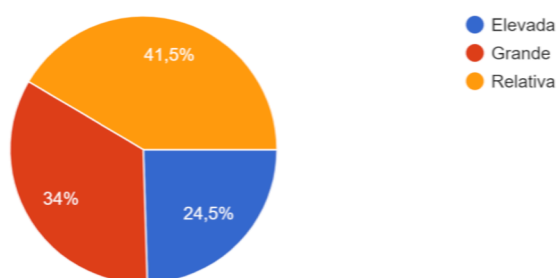


Fig. 193



Fig. 194

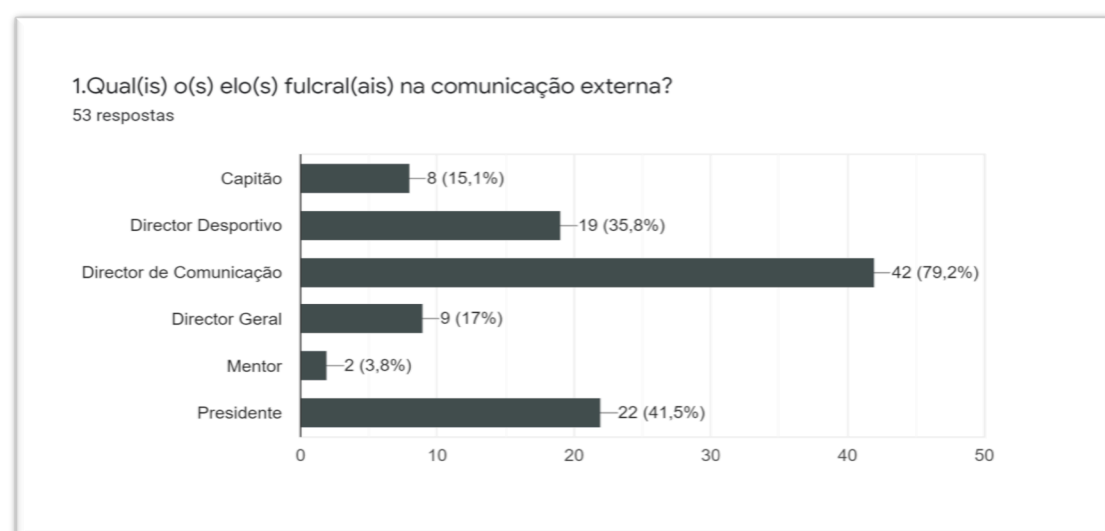


Fig. 195

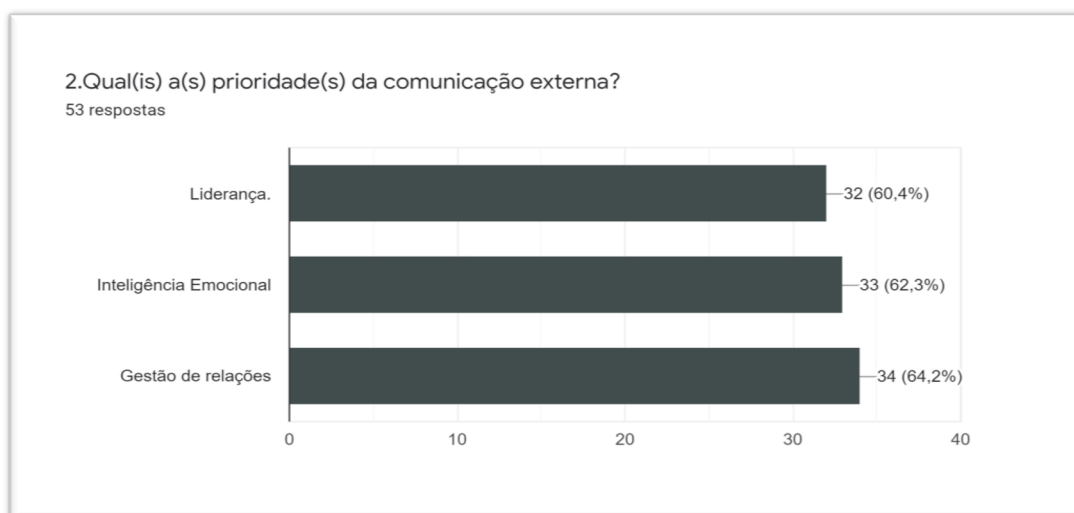


Fig. 196

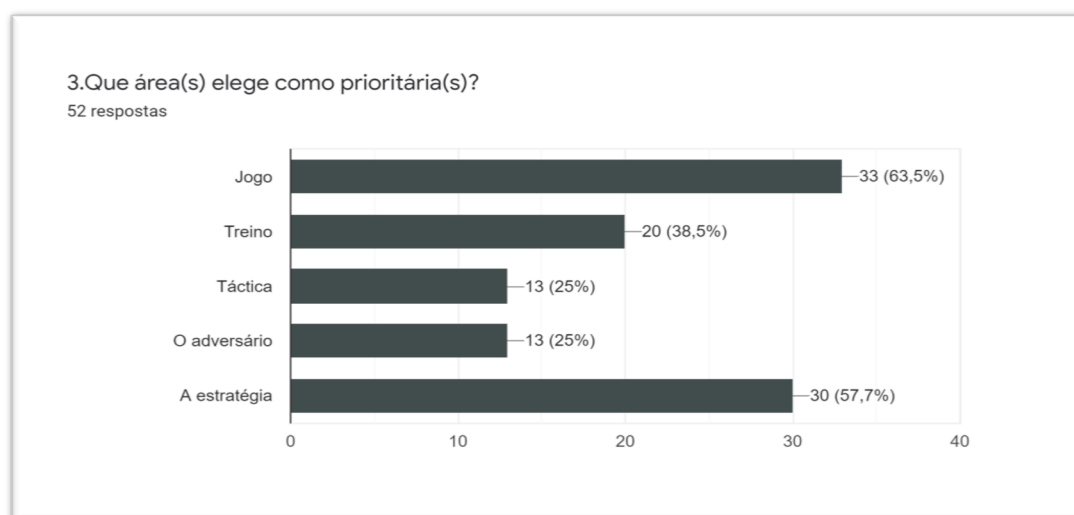


Fig. 197

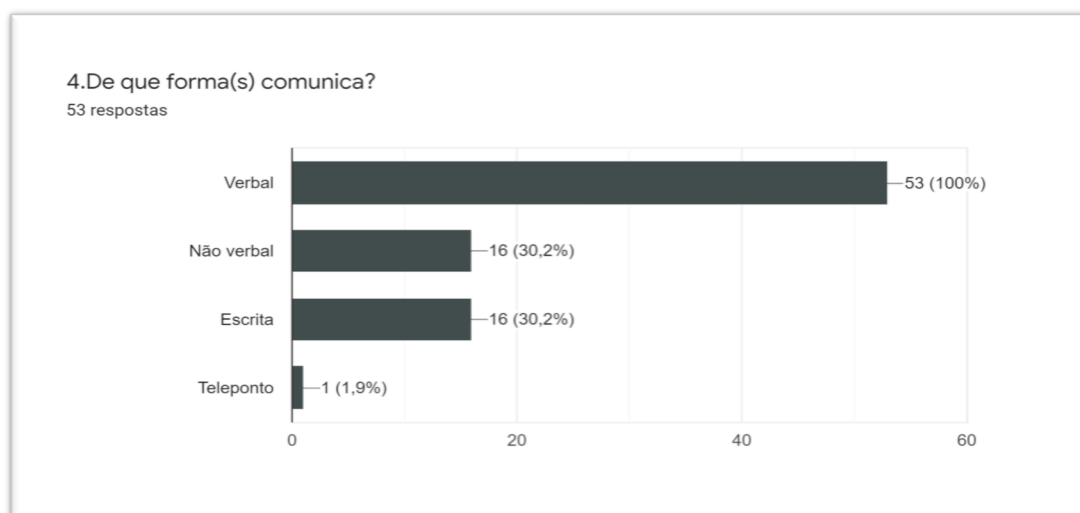


Fig. 198

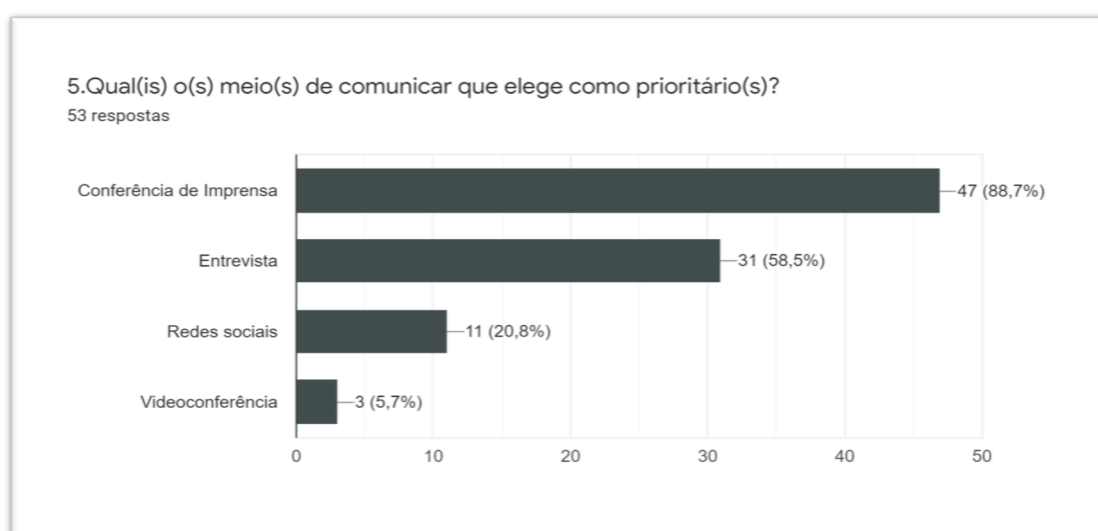


Fig. 199

6. Qual a importância da conferência de imprensa?

53 respostas

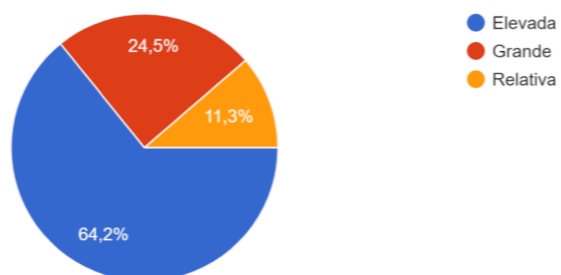


Fig. 200

7. Qual a importância da entrevista?

53 respostas

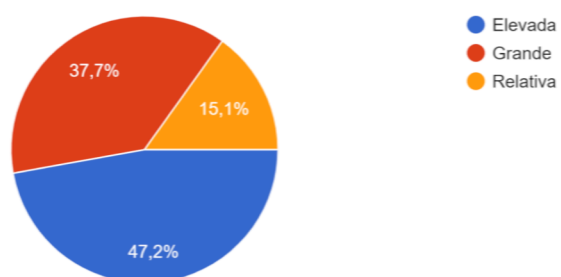


Fig. 201



Fig. 202

Vila Nova de Gaia, 19 de Fevereiro 2021