

O TREINADOR COMO "DOMINADOR E AMIGO"?

UMA ABORDAGEM AO AMOR DURO NA
LIDERANÇA

**O TREINADOR COMO “DOMINADOR E AMIGO”?
UMA ABORDAGEM AO AMOR DURO NA LIDERANÇA¹**

ÍNDICE

RESUMO	3
INTRODUÇÃO	3
UM ESTUDO EMPÍRICO	4
A PREDOMINÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS-RELACIONAIS ..	5
UMA ABORDAGEM PARADOXAL	7
HÁ PRINCÍPIOS TRANSVERSAIS?	8
O AMOR DURO PRATICADO PELO “SENHOR ATLETISMO”	12
COMENTÁRIOS FINAIS.....	13
REFERÊNCIAS	15

Agradecimentos

Estamos gratos a Francisco Martins pelo apoio concedido na recolha dos dados junto de atletas que com ele trabalham. Gratidão especial é devida aos/às atletas que participaram no estudo empírico.

RESUMO

A expressão “amor duro” pode parecer estranha. A surpresa pode ser ainda maior quando a expressão é aplicada à liderança de equipas – sejam elas as desportivas ou as de organizações “normais”. Afinal, como pode amar-se a equipa, e os seus membros, sendo duro? E como pode ser-se duro e, ao mesmo tempo, mostrar afeto? Este texto ajuda a compreender esse paradoxo. As opiniões de quase uma centena e meia de atletas confirmam a relevância desse perfil de liderança: os melhores líderes são exigentes, mas também apoiantes; desafiam, mas também amparam em momentos críticos; são duros, mas também afáveis; são disciplinadores, mas também compassivos. Quando se presta atenção aos estudos sobre a liderança de equipas de “organizações normais”, emerge o mesmo perfil. Mas não é esse, também, o segredo da educação parental?! O que ocorre com filhos que são objeto de amor sem disciplina/exigência? E o que lhes pode acontecer quando são submetidos a disciplina desacompanhada de apoio e afeto em momentos críticos?

INTRODUÇÃO

O que caracteriza um treinador de sucesso de equipas desportivas? Que competências o/a definem? Seria presunçoso, e errado, responder a estas duas perguntas de modo perentório. O funcionamento de uma equipa depende de numerosos fatores, incluindo alguns alheios à equipa e ao treinador². Acresce que diferentes atletas (em termos de género, escalão etário, experiência e formação desportiva) e diferentes situações, contextos, equipas e níveis competitivos requerem abordagens distintas. O mesmo ocorre na liderança de organizações “normais”. Essa realidade ajuda a explicar porque, sendo vastíssima a literatura sobre liderança, ainda não se encontrou o algoritmo da liderança eficaz. Aliás, por definição, é impossível encontrá-lo: quando um líder e uma equipa ganham e são eficazes, outras equipas perdem. As táticas e estratégias dos ganhadores são escrutinadas pelos competidores – e estes, quando se adaptam, requerem adaptações da parte daqueles ganhadores.

Há, todavia, alguns núcleos de conhecimento em torno da liderança sobre os quais parece haver menos dúvidas. Sabe-se que bons técnicos não resultam necessariamente em bons líderes de equipa. É conhecido que líderes inteligentes, dotados de competências concetuais e estratégicas, podem ser fracos gestores de pessoas se forem desprovidos de competências sociais-relacionais. Também se sabe que líderes dotados de inteligência, de competências técnicas e de competências sociais podem descarrilar por não saberem liderar-se a si próprios – desenvolvem excessiva autoconfiança e soberba, deslumbram-se com os sucessos, deixam de “ter os pés na terra”, tornam-se intemperados. Será esta lógica interpretativa ajustada à compreensão da liderança de equipas desportivas? Se os líderes das equipas “normais” podem aprender com os líderes de equipas desportivas³, poderão também estes aprender com aqueles? Quando os atletas de equipas desportivas pensam nas qualidades de um bom treinador, o que lhes vem à mente? Foram estas indagações que nortearam o trabalho aqui descrito. Encetámo-lo antes da crise pandémica, mas os desafios que a pandemia suscitou reforçam a tese principal do texto. Acrescente-se que o cerne do argumento é, em grande medida, aplicável aos treinadores de atletas de desportos individuais – como discutiremos na parte final do artigo.

2 - Cunha, Rego & Rego (2019).

3 - Guenzi & Ruta (2013).

UM ESTUDO EMPÍRICO

Convidamos 160 atletas, praticantes de modalidades desportivas coletivas, com idades entre 16 e 30 anos, a participar neste estudo. Entre eles, cerca de 50% eram profissionais, e cerca de 20% atuavam nos escalões maiores. Convidámo-los a pensar no treinador que mais os havia marcado positivamente. Depois, solicitamos-lhes que descrevessem as duas características que mais distinguem esse treinador. Responderam 141 atletas (23% do sexo feminino): 106 praticantes de futebol, 31 de andebol, e os restantes de basquetebol e rúgubi. Entre os treinadores descritos, apenas 7% eram do sexo feminino.

Esta diversidade da amostra pode suscitar algumas reservas, pois as competências requeridas a um treinador divergem consoante o escalão etário dos atletas, a modalidade, a natureza amadora *versus* profissional da atividade, e o enquadramento (formação *versus* alto rendimento desportivo). Todavia, qualquer que seja a moldura de atuação, o objetivo que deve orientar qualquer treinador é a preparação dos seus atletas para as exigências da competição, promovendo o desenvolvimento das respetivas capacidades e aptidões. Por essa razão, o objetivo do nosso estudo era obter uma perspetiva ampla que permitisse identificar um núcleo de competências transversais e responder à questão: será a lógica de competências encontrada na liderança das organizações “normais” ajustada à compreensão da liderança de equipas desportivas?

Socorrendo-nos de literatura clássica sobre competências de liderança⁴, agrupamos as respostas dos atletas em quatro grandes competências de liderança⁵:

- As **competências técnicas** referem-se à proficiência no domínio específico de atuação do treinador. Envolve competências como a experiência, a compreensão e os conhecimentos sobre os processos e métodos de treino e de organização das competições.
- As **competências sociais/relacionais** envolvem a capacidade de desenvolver e manter relações frutuosas com os atletas. Abarcam competências como o apoio aos atletas, a capacidade de comunicar eficazmente, o poder inspirador e a capacidade de desenvolver e fazer crescer os atletas.
- As competências **concretuais** refletem a capacidade de raciocinar e compreender a complexidade da realidade envolvente, a inteligência tática e a filosofia de jogo.
- As competências de **liderança pessoal** referem-se à capacidade de o treinador se gerir a si próprio – com ambição, dedicação, perseverança, autodisciplina, honestidade, humildade e temperança⁶.

Qual o peso relativo que os atletas concedem a estes quatro tipos de competências? Dois de nós haviam participado anteriormente num estudo⁷, focado no mundo empresarial, envolvendo cerca de um milhão de executivos. A pergunta que lhes foi endereçada foi a seguinte: “Pense num chefe que o/a tenha marcado positivamente, alguém que tenha sido importante para a sua vida. Quais as duas características desse/a chefe mais marcantes para si?”. Os resultados sugeriram que estes gestores, quando pensaram nas chefias com as quais haviam trabalhado, valorizaram sobretudo as competências sociais-relacionais (como o apoio, o respeito e o estímulo ao desenvolvimento) e as competências de liderança pessoal (como a integridade, o profissionalismo e a determinação). A pergunta que nos interpelou foi: será o mesmo padrão identificável nos treinadores de modalidades desportivas coletivas? O que seguidamente expomos, e que está resumido na Figura 1, responde de modo enfático a essa questão.

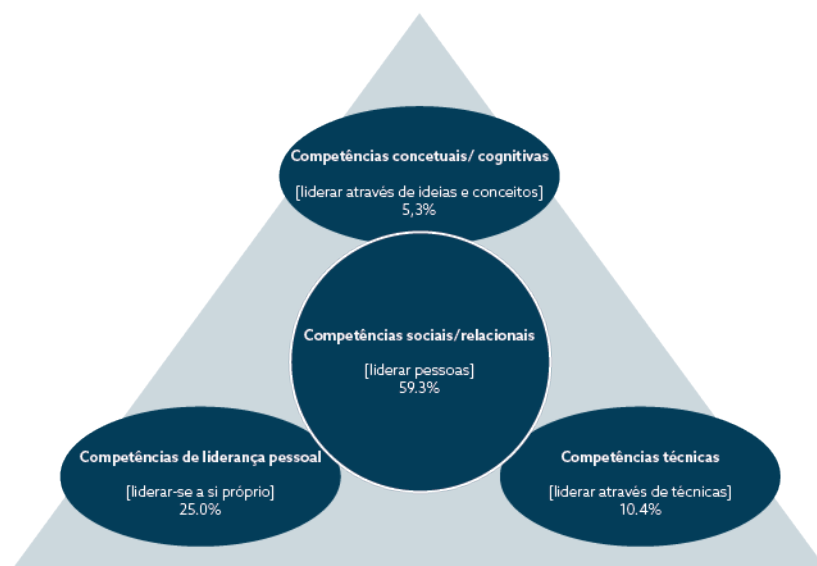
4 - Yukl (2013).

5 - Adaptado de Rego & Cunha (2019).

6 - Scott (2004).

7 - Rego, Gonçalves, & Cunha (2017).

Figura 1. Ênfase que os participantes no estudo colocaram nos quatro tipos de competências⁸



A PREDOMINÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS-RELACIONAIS

O Quadro 1 contempla a quantidade e a percentagem de vezes (globalmente, foram feitas 260 menções) que cada característica foi mencionada. Cerca de 10% das menções dizem respeito a atributos como “competências quando o assunto é treino/competição”, “competência em termos futebolísticos”, “forte conhecimento sobre futebol”, “tecnicamente bom” e “competente nos métodos de trabalho”. Estas características podem ser classificadas como competências técnicas. Uma percentagem modesta de menções (5.4%) foca aspetos como “inteligência”, “filosofia de jogo”, “fidelidade à sua ideia de jogo”. Estes atributos representam competências conceituais ou cognitivas. Fica assim reiterado o padrão empírico encontrado no estudo realizado com executivos, acima mencionado: quando pensam num “líder” que os marcou positivamente, o que vem à mente dos participantes relaciona-se modestamente com competências *hard*. Como veremos seguidamente, são as competências *soft* que prevalecem.

De facto, uma em cada quatro menções (i.e., 25%) feitas pelos participantes no estudo recaiu sobre as competências de liderança pessoal. Aqui cabem, desde logo, duas componentes da garra (*grit*, em língua inglesa): (1) paixão pela atividade e ambição; (2) determinação e perseverança. Estas duas componentes apoiam-se mutuamente, e não há garra se uma delas falha. Um treinador ambicioso e apaixonado pelo que faz dificilmente será bem-sucedido se não for dotado da determinação que lhe permita lidar com obstáculos, falhas e reveses. E um treinador determinado mas sem foco, paixão e ambição, tende a direcionar energias para múltiplas metas e objetivos, o que também lhe dificulta o sucesso. Outras competências de liderança pessoal mencionadas refletem o “caráter do treinador”: uma umbrela que abarca aspetos como honestidade, conscienciosidade, profissionalismo e humildade.

8 - Adaptada de Rego & Cunha (2019).

Quadro 1. Competências e atributos mencionados pelos participantes no estudo

Categories	Percentagem de menções	Exemplos de expressões/palavras usadas pelos participantes no estudo
Cognitivas/conceituais	5,3%	Filosofia de jogo; inteligência; inteligência tática; fiel à sua ideia.
Técnicas	10,4%	
Competência técnica	3,1%	Competência; competência em termos futebolísticos; competências quando o assunto é treino/jogo; técnico.
Conhecimento	2,3%	Conhecimento; forte conhecimento sobre futebol; conhecimento do jogo.
Métodos e planos de trabalho	5,0%	Métodos de trabalho; preparação de jogos; planeamento individual de treino; reparação de jogos.
Liderança pessoal	25%	
Garra (componente paixão e ambição)	5,0%	Ambicioso; apaixonado; gosto por aquilo que faz; paixão; obsessão pelo trabalho e sucesso; sempre com espírito de ganhar todos os jogos; vontade de vencer; mentalidade ganhadora.
Garra (componente determinação e perseverança)	9,6%	Garra; dedicação; empenho; empenhado no que faz; lutador; muito trabalhador; persistência; nunca baixa a cabeça em alturas menos felizes.
Caráter (honestidade, conscienciosidade, humildade e fidelidade a princípios)	8,5%	Carácter nas decisões que tomava; coerência; honestidade; rigoroso; fiel aos seus princípios; humildade; profissionalismo; perfeccionismo; responsabilidade.
Outras	1,9%	Tranquilidade; muito calmo; é confiante no que faz.
Sociais-relacionais	59,3%	
Exigência e desafio	12,3%	Estar sempre a exigir mais e mais porque sabe que podemos sempre fazer melhor; a treinadora é super-exigente, o que me faz querer sempre fazer melhor; exigência máxima; quer sempre o melhor dos seus jogadores; puxava sempre por mim; puxava por nós..
Transmissão de confiança (elevadas expectativas)	4,2%	Acreditava na equipa; acreditava sempre em mim; confiança que deposita nos seus jogadores e no seu trabalho; confiança que me transmitia; crença nos seus atletas; faz-me acreditar que consigo.
Capacidade de ensinar e estímulo ao desenvolvimento	2,7%	Bom professor; está sempre disposto para ajudar a chegar ao mais alto nível; o que me ensinou a nível tático individual; perdia tempo a explicar e a ensinar tudo a jogadoras com menos capacidade técnica.
Respeito pela individualidade e foco nas forças de cada um	1,9%	Perceber cada atleta de maneira diferente; porque conseguiu despertar o melhor de cada jogador, e tendo um lote bastante restrito, conseguiu ter excelentes resultados; é uma pessoa que trabalha com todos os atletas mas de acordo com as dificuldades e com os pontos fortes de cada um.
Apoio humano e social	13,5%	Ajudava muito; altruísmo; amigo/a; apoia os seus jogadores; compaixão; humano; sempre disposto para falar e ajudar se o jogador tem um problema na vida fora do campo; lado humano (relação que conseguia criar com o atleta); preocupação para com elas; sabe ser amigo dos atletas e ter uma boa relação com a equipa.

A maior quantidade de menções (59.4%) recaiu sobre as competências sociais-relacionais. Os participantes no estudo referiram aspetos como a transmissão de confiança e de elevadas expectativas aos atletas, a capacidade de desenvolver e fazer crescer os atletas, o respeito pela individualidade e o foco nas forças de cada atleta, o apoio humano e social, o tratamento respeitador e justo, o humor e a boa disposição, a capacidade de comunicação e, acima de tudo, dois atributos essenciais: (a) capacidade de liderar, motivar e inspirar; (2) elevada exigência. As palavras "exigente" e "exigência" foram citadas por mais de duas dezenas de participantes.

UMA ABORDAGEM PARADOXAL

A primeira evidência emergente do estudo é a centralidade das competências sociais-relacionais. Os participantes descreveram um treinador que os desafia, os ajuda a crescer, é profundamente exigente – mas que é também fortemente humano e apoiante. Esta coabitação da exigência (e de alguma "dureza", nas palavras de alguns participantes no estudo) com apoio, compaixão, amizade e afeto remete-nos para a noção de "amor duro"⁹. Esta combinação paradoxal foi emblematicamente descrita por alguns participantes no estudo. Uma atleta pronunciou-se do seguinte modo:

"O treinador que mais me marcou foi o treinador da minha infância. Porque conseguiu despertar o melhor de cada jogador, e tendo um lote bastante restrito, conseguiu ter excelentes resultados. Mas acima de tudo, pelo lado humano, ele é um exemplo de postura, de respeito e de amizade, que mantenho até hoje."

Outro atleta descreveu o seu treinador do seguinte modo: "O meu treinador é duro. Mas faz-me acreditar que consigo, e nunca baixa a cabeça em alturas menos felizes". Uma atleta foi ainda mais enfática: "A treinadora é super-exigente, o que me faz querer sempre fazer melhor. E é motivadora, pois motiva-me e eu fico sempre feliz quando acordo e sei que à noite tenho treino." Um futebolista descreveu o seu treinador como "dominador e amigo". Esta lógica é consistente com a expressa por John Wooden, antigo jogador e treinador de basquetebol norte-americano, e um dos mais reverenciados treinadores desportivos¹⁰:

"Os membros nas nossas equipas da UCLA tornaram-se verdadeiros membros da minha família alargada. Uma vez paguei a fiança para que um jogador que cometeu uma infração como condutor saísse da prisão, ainda que fosse contra as regras da conferência. Este e outros atos de bondade e preocupação eram gestos pequenos, mas um resultado direto dos sentimentos – o amor – que tinha para com aqueles sob a minha supervisão. É vital que eles saibam que te preocupas. E apesar de ter grande carinho no meu coração por aqueles que liderava, não tolerava nenhum comportamento que fosse prejudicial, ou potencialmente prejudicial para o bem-estar do grupo."

9 - Gu et al. (2020).

10 - In Wooden & Jamison (2009, p. 108).

Esta capacidade para conciliar qualidades aparentemente paradoxais pode ser identificada noutros planos que os atletas do nosso estudo mencionaram. Eis alguns exemplos:

- Um treinador deve atuar com justiça e imparcialidade, mas deve também reconhecer as especificidades de cada atleta e criar condições para que as respetivas forças e qualidades sejam potenciadas.
- Deve ser frontal e transparente, mas cabe-lhe também atuar com respeito pelo atleta e pela respetiva situação particular.
- Importa que seja “brincalhão” e dotado do sentido de humor, mas deve também ser “duro”, sério e disciplinador.
- É recomendável que mostre confiança nas capacidades dos atletas e da equipa como um todo, mas importa também que denote insatisfação com o desempenho atual e “puxe” pela equipa e pelos seus membros.
- É importante que denote paixão pelo jogo e pela sua ação, mas recomenda-se também que “tenha os pés na terra” e seja racional.

HÁ PRINCÍPIOS TRANSVERSAIS?

A evidência emergente do estudo não permite extrair ilações de aplicação universal. De facto, diferentes atletas, modalidades desportivas e diferentes contextos requerem distintas atuações de um treinador. Acresce que auscultar atletas sobre as marcas mais positivas que um treinador lhes deixa não permite identificar o perfil ideal do treinador. O facto de um atleta apreciar um treinador não implica que esse treinador tenha gerado sucesso da equipa. Todavia, há dois pontos que nos sugerem que os resultados do estudo podem ser levados a sério.

Em primeiro lugar, nos desportos coletivos, o sucesso de um atleta está fortemente associado ao sucesso da equipa em que atua. É provável, pois, que os participantes no estudo tenham considerado o desempenho coletivo quando fizeram apreciações sobre o treinador que mais os marcou positivamente. Em segundo lugar, os resultados do estudo convergem significativamente com a abordagem que Fergus Connolly e Phil White adotam em *Game changer: The art of sports science*¹¹. Nesse livro, focado nos desportos de equipa, os autores identificam leis e princípios que convergem com a nossa abordagem. A síntese dos argumentos do livro, no que concerne aos treinadores, está contemplada no Quadro 2 e denota uma convergência quase perfeita com os conteúdos identificados no presente estudo.

11 - Connolly & White (2017).

Quadro 2. As leis e os princípios que devem nortear um treinador de desportos de equipa¹²

1. Lei do conhecimento	O treinador deve possuir conhecimento – sobre o jogo e as pessoas.
2. Lei da superioridade da componente humana sobre a tecnológica	Por muito que se invista em equipamentos e tecnologia, a essência dos desportos de equipa centra-se nas pessoas, tanto individual como coletivamente.
3. Lei da intensidade e da qualidade	A intensidade e a qualidade do trabalho vencem a volume e a quantidade.
4. Lei da individualização	Cada pessoa tem as suas particularidades e as suas circunstâncias – e é necessário compreendê-las para que o potencial de cada uma seja aproveitado e desenvolvido.
5. Lei da preparação	O treinador deve preparar-se, e preparar os atletas, para as emergências e as crises, antes que estas surjam e gerem caos. O lema é “espere o inesperado e prepare-se para o mesmo”. Ou: “as equipas mais bem-sucedidas não são as maiores ou as mais fortes, mas as mais capazes de se adaptarem ao stresse e aos desafios que enfrentam”.
6. Lei do apoio	Inúmeros agentes, no exterior da equipa, contribuem para o sucesso da mesma – o pessoal responsável pela limpeza do balneário, o staff do hotel onde a equipa estagia, o motorista do autocarro, a tripulação do avião. Se estas “pequenas coisas” falham, a equipa torna-se menos funcional. O treinador deve, pois, instruir os atletas para respeitar essas pessoas como eles gostariam de ser tratados.
7. Princípio da humildade	A humildade do treinador é importante para que coloque o foco na equipa e não nele próprio. A humildade de cada atleta releva para que seja capaz de reconhecer as suas fragilidades e erros, e dê conta dos contributos e forças dos outros. A humildade coletiva é necessária para aprender com a derrota e evitar a complacência com o sucesso. A humildade ajuda a compreender que o sucesso e o fracasso dependem de inúmeros fatores, inclusivamente a sorte, o azar, o acaso e o comportamento dos adversários. É, também, um nutriente dos esforços de melhoria permanente.
8. Princípio da confiança e do serviço	O treinador deve ser um servidor – em prol do desenvolvimento de cada atleta e da equipa como um todo. Atuando como servidor, acabará por suscitar respostas recíprocas da parte dos atletas, que atuarão como servidores dos restantes membros da equipa, tanto individual como coletivamente. A humildade energiza este espírito de serviço.
9. Princípio do desejo ardente	Para ser bem-sucedido e alcançar a excelência, é necessário autossacrifício, autodisciplina e abnegação.
10. Princípio do sentido de responsabilidade	Essa abnegação requer um grande sentido de responsabilidade perante os restantes membros da equipa e todo o coletivo.
11. Princípio do foco	O sucesso requer foco do treinador e de toda a equipa – de modo a perseverarem em prol dos maiores objetivos, mesmo (ou sobretudo) no seio de crises, das situações caóticas e do “ruído” e das “distrações”.
12. Princípio do trabalho árduo	O sucesso continuado e sustentável requer trabalho árduo permanente. Exige que o sucesso não seja encarado com complacência. Requer hábitos de contínua insatisfação com o <i>status quo</i> .
13. Princípio do empenhamento	O empenhamento e a dedicação devem ser demonstrados em todos os jogos, todos os treinos e todas as reuniões. O treinador deve ser o primeiro a dar mostras dessa entrega, assim contagiando a equipa: “Podem comprar-se jogadores estelares, mas não se pode comprar a lealdade; esta emerge apenas quando há um empenhamento do topo para a base, que é reforçado repetidamente”.

12 - Construído a partir de Connolly & White (2017).

14. Princípio da honestidade/sinceridade	O treinador deve comunicar de modo honesto e sincero com toda a equipa. Deve também rodear-se de pessoas que lhe comunicam a verdade de modo honesto e franco. A honestidade, a sinceridade e a franqueza potenciam a lealdade no seio da equipa. Este espírito requer humildade do treinador e dos membros da equipa. Sem ela, o treinador não será honesto consigo próprio nem com a equipa. O mesmo ocorre com os membros da equipa.
15. Princípio do conflito saudável	Nas equipas em progresso contínuo, a expressão de múltiplas vozes e de opiniões críticas (mesmo para com o treinador) é necessária. Os melhores treinadores acolhem estas posições conflituantes como requisitos para a sólida tomada de decisão – e não apreciam os <i>yes-(wo)men</i> . Este tipo de conflito estimula o debate, dificulta a complacência e promove a inovação.
16. Princípio da consistência	Os melhores treinadores desenvolvem rotinas, hábitos e práticas que os tornam consistentes e previsíveis – na exigência e na dedicação.
17. Princípio da firmeza	Os melhores treinadores mantêm a determinação, a resiliência e o controlo emocional perante as derrotas, as crises e as vicissitudes. Contagiam a equipa com essa postura. A exceção (para o controlo emocional) é quando o treinador pretende instilar medo num atleta complacente e pouco focado.
18. Princípio do “conforto com o desconforto”	Por definição, o desporto (como, aliás, a vida) está repleto de derrotas, rumores, turbulência, caos e instabilidade. O treinador deve desenvolver conforto para lidar com esse desconforto – assim ajudando a equipa a adotar a mesma postura e a manter firmeza no seio da “tempestade”.
19. Princípio da busca incessante da perfeição	O treinador e a equipa devem procurar a excelência em todas as atividades, todas as vezes – na preparação, nos treinos e nos jogos.
20. Princípio da paixão e do entusiasmo	Os melhores treinadores revelam paixão, alegria e entusiasmo pelo que fazem, sentem-se gratos pela oportunidade de fazerem o que fazem – e assim entusiasmam as pessoas que com ele trabalham.

Vários tópicos emergentes do nosso estudo e da abordagem de *Game Changer* estão igualmente presentes nos conteúdos da entrevista que Alex Fergusson, o antigo mítico treinador do Manchester United, concedeu à *Harvard Business Review*¹³. O facto de uma revista académica de gestão e negócios ter entrevistado Fergusson é, aliás, sintomático de como os segredos da liderança atravessam setores, contextos e organizações. Os princípios da perseverança, do desenvolvimento contínuo e da busca da perfeição estão refletidos nesta parte do depoimento de Ferguson¹⁴:

“Tudo o que fazíamos estava centrado na manutenção dos padrões que tínhamos definido para um clube de futebol – isto aplicava-se a todo o meu trabalho de *team building*, toda a minha preparação da equipa, todas as palestras motivacionais e todas as conversas sobre táticas. Por exemplo, nunca permitíamos uma fraca sessão de treino. O que se vê num treino manifesta-se no terreno de jogo. Portanto, em cada sessão de treino era sempre privilegiada a qualidade. Não permitíamos qualquer falta de foco. Era privilegiada a intensidade, a concentração, a velocidade – com vista à obtenção de um elevado nível de desempenho. Isto, esperávamos nós, fazia com que os nossos jogadores melhorassem em cada sessão”.

13 - Elberse & Fergusson (2013).

14 - Elberse & Fergusson (2013, p. 120).

O pensamento expresso por Ferguson enfatiza inúmeros outros aspetos que os participantes no nosso estudo proclamam como relevantes num treinador:

As adversidades experienciadas por Ferguson nutriram-lhe a determinação e a perseverança, as quais marcaram toda a sua vida e impeliram-no a inculcar as mesmas qualidades nos jogadores.

Na sua perspetiva, a incumbência de um bom treinador, tal como a de um professor, é inspirar as pessoas para serem melhores. Mais importante do que estimular as competências técnicas dos jogadores é inspirá-los para que sejam cada vez melhores, nunca desistam e desenvolvam a mentalidade de vencedores.

Ferguson praticava uma séria ética de trabalho e liderava pelo exemplo. Costumava ser o primeiro a chegar pela manhã e assim contagiava quem o rodeava.

Segundo as suas palavras, o trabalho árduo está no cerne do jogo: "Disse constantemente à minha equipa que o trabalho árduo durante uma vida é um talento. Eu esperava que eles trabalhassem ainda mais arduamente". Um dos seus jogadores, Andy Cole, disse após uma derrota do Manchester United com o Leeds: "Se perdes e Sir Alex acredita que tu deste o teu melhor, isso não é problema. Mas se perdes porque foste de tal modo inexplicavelmente mole que o United perdeu para o Leeds (...) então cuida dos teus ouvidos"¹⁶.

Ferguson era "estratégico, racional e sistemático"¹⁷. Estava também ciente da necessidade de manter o controlo e nunca perder a autoridade. Não permitia que qualquer dos seus jogadores desafiasse essa autoridade. Mas era igualmente cuidadoso com os atletas. Comunicava palavras de conforto e elogio. Quando tinha que comunicar a um atleta que não seria convocado, fazia-o em privado – e revelava humildade. Dizia-lhe: "Não é fácil. Olha, posso estar a cometer um grande erro, mas penso que é o melhor para a equipa, hoje"¹⁸.

Simon Kuper descreveu-o, no *Financial Times*, do seguinte modo: "A sua carreira contém lições para gestores de todos os setores. Apesar da sua reputação de ditador irascível, muitas dessas lições têm a ver com humildade, calma e capacidade de aprender com os outros. Apesar do seu sucesso, Sir Alex nunca se assumiu como sabendo tudo. Continuou sempre a aprender"¹⁹.

16 - Cole (2010).

18 - Elberse & Fergusson (2013, p. 122).

19 - Kupper (2013).

O AMOR DURO PRATICADO PELO "SENHOR ATLETISMO"

O amor duro não é apanágio exclusivo de líderes de equipas. É igualmente aplicável à relação entre o treinador e o atleta em desportos individuais. "Amor duro" foi a expressão usada para caracterizar Toni Nadal, que treinou o tenista Rafael Nadal e o moldou como atleta e ser humano. Moniz Pereira, o "senhor atletismo", fazedor de campeões como Carlos Lopes, Fernando Mamede, os irmãos Castro, Naide Gomes e Francis Obikwelu, foi também um praticante de amor duro. Era exigente ao ponto de ter afirmado²¹: "Os meus atletas perceberam sempre que não podiam faltar, mesmo no aniversário". Moniz Pereira não admitia atrasos nem admitia desculpas. No balneário havia um aviso: «Comigo há treino em quaisquer condições atmosféricas, inclusive terremotos»²². Naide Gomes foi especialmente marcada pela lição da perseverança²³:

"Ele disse-me que se estivermos aleijados de uma perna, temos de cortar a meta com a outra perna, se estivermos magoados das duas pernas, temos de ir a rastejar até à meta! Mas uma coisa é certa, nunca, mas mesmo nunca nos poderíamos dar por vencidos!"



Mural na pista de atletismo municipal Prof. Moniz Pereira, Lisboa²⁴

21 - <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/sporting/noticias/as-melhores-frases-de-moniz-pereira-5315789.html>

22 - <https://edesporto.com/moniz-pereira-o-senhor-atletismo-3194>

23 - In Martins (2016).

24 - Fonte: <https://informacoeseservicos.lisboa.pt/contactos/diretorio-da-cidade/pista-de-atletismo-municipal-prof-moniz-pereira>

Moniz Pereira era igualmente empático, apoiante e próximo, tendo confidenciado: “Mesmo quando chovia torrencialmente, eu estava com os atletas na pista e nunca na bancada”. Fernando Mamede confessou²⁵: “Ele dizia-nos sempre: não gastem o dinheiro à toa, pensem no dia de amanhã. Foi fundamental para nós”. A prática do amor duro, a combinação paradoxal de exigência e apoio, emergia também em momentos cruciais. Um episódio triste ocorrido com Fernando Mamede é ilustrativo.

Um mês após ter-se sagrado recordista mundial dos 10 mil metros, em 1984, Mamede partiu para os Jogos Olímpicos de Los Angeles como o grande favorito ao ouro olímpico. A final colou o país, madrugada dentro, aos televisores. Mas o campeão sucumbiu à pressão e, a meio da prova, desistiu. A sua debilidade psicológica, por ele própria assumida (chegou a afirmar: “Houve corridas que eu não quis vencer, que eu não quis ir lá para a frente, causava-me ansiedade”), estava novamente a traí-lo. Desapareceu durante um dia e meio. Quando reapareceu na aldeia olímpica, deparou-se com um bilhete de Moniz Pereira²⁶:

“Fernando, ando à tua procura há 24 horas! Telefonei para o hotel e para as duas lojas da Tygger. Fui ainda a esta loja mais próxima e nada! Nestas alturas precisas de falar com os verdadeiros amigos e eu sou um deles! Que diabo, não morreu ninguém, e a vingança vai ser terrível, pois ainda somos muito novos! Um abraço do sempre amigo. Moniz Pereira”.

A vingança foi servida 15 dias depois, numa prova de 5000 metros, realizada em Munique, que Mamede venceu.

COMENTÁRIOS FINAIS

A perspetiva aqui adotada padece de várias limitações. Em primeiro lugar, não é possível associar o perfil de competências descrito com o real desenvolvimento do(a)s atletas e o sucesso das equipas. Focamo-nos, apenas, nas perceções dos atletas sobre os treinadores mais marcantes. Em segundo lugar, a nossa abordagem não contempla a necessidade de ajustar estilos de liderança a diferentes situações. De facto, contextos diferenciados requerem atuações distintas. Por exemplo, jogadores tensos após várias derrotas podem requerer demonstrações de calma e humor do treinador. Todavia, se os jogadores revelam complacência, é necessário que o treinador denote cautelas. O próprio Alex Ferguson assumiu a necessidade de adotar diferentes papéis em diferentes momentos: “Por vezes é necessário ser um médico, um professor, ou um pai”²⁷. Em terceiro lugar, o nosso estudo não incorpora a componente macro em que se insere uma equipa desportiva. De um treinador espera-se que compreenda o contexto social, económico, cultural e mesmo religioso em que opera a equipa – e saiba atuar em conformidade.

25 - In Martins (2016).

26 - Pode ver uma cópia do original em Abreu (2016).

27 - Elberse & Fergusson (2013, p. 123).

Pesem embora estas limitações, o presente estudo converge com a literatura sobre liderança, dentro e fora dos contextos desportivos. Três pontos essenciais podem ser identificados. Primeiro: os líderes desportivos, como os líderes de equipas e organizações “normais”, devem estar dotados de competências técnicas, sociais-relacionais, cognitivas-conceituais e de liderança pessoal. Segundo: a liderança é, acima de tudo, uma atividade relacional, seja no desporto ou nas organizações empresariais²⁸. Eis o que escreveram os autores de *Game Changer*²⁹:

“Apesar de todo o entusiasmo com as novas tecnologias e os milhões que as equipas dependem no mais recente e supostamente melhor equipamento, os desportos de equipa ainda são, na sua essência, uma atividade de pessoas, e sempre assim serão.”

Por conseguinte, as competências que mais relevam num líder são as sociais-relacionais. Os atletas que participaram no nosso estudo confirmam essa supremacia. E há razões para supor que a crise pandémica reforça a valia dessas competências: é durante períodos críticos como o que se tem vivido que os atletas mais precisam de ser simultaneamente desafiados e apoiados.

Eis o terceiro ponto essencial: a liderança é um enorme desafio que requer a combinação de qualidades aparentemente opostas. Daí decorre a necessidade de o líder adotar uma abordagem paradoxal. Deve combinar humildade e firmeza. Deve zelar pela imparcialidade e tratar os liderados de modo similar – mas deve também reconhecer as idiossincrasias de cada liderado e atuar em conformidade. O paradoxo que mais se destacou no nosso estudo foi a combinação de dureza e exigência com afeto e compaixão. Como muitos dos atletas que participaram no estudo sublinharam, um bom líder pratica o amor duro. Ser exigente demonstrando amor duro consiste em desafiar, fazer crescer, retirar da zona de conforto. Mas também significa “estar lá”, apoiar, interessar-se – especialmente em situações críticas. Os bons treinadores expressam o tipo de amor duro que faz crescer os atletas. Combinam consideração pessoal com determinação para a melhoria, amor com desafio, disciplina com permissividade, afeto com exigência, compaixão com responsabilização.

28 - Guenzi & Ruta (2013); Uhl-Bien (2006).

29 - Connolly & White (2017, p. 351).

Referências

- Abreu, A. S. (2016). "Só gostava é que, quando comecei, houvesse psicólogos que pudessem dar a volta à minha cabeça. Como aquela senhora fez com o Eder". *Tribuna Expresso*, 1 de novembro (<https://tribunaexpresso.pt/entrevistas-tribuna/2016-11-01-So-gostava-e-que-quando-comecei-houvesse-psicologos-que-pudessem-dar-a-volta-a-minha-cabeca.-Como-aquela-senhora-fez-com-o-Eder>).
- Cole, A. (2010). The Andy Cole Column: Upset would have sent Fergie to force 10. *The Independent*, 7 January (<https://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/the-andy-cole-column-upset-would-have-sent-fergie-to-force-10-1859991.html>)
- Connolly, F. & White, P. (2017). *Game changer: The art of sports science*. New York: Simon and Schuster.
- Cunha, M.P., Rego, A. & Rego, T.M. (2019). *Superequipas*. Lisboa: Atual.
- Davis, R. (2020). Resurfaced: How uncle Toni's tough love shaped Rafa. *ATP Tour*, 2 June (<https://www.atptour.com/en/news/toni-nadal-feature-june-2018>).
- Elberse, A. & Fergusson, A. (2013). Ferguson's formula. *Harvard Business Review*, October, 116-125.
- Gu, Q., Hempel, P. S., & Yu, M. (2020). Tough love and creativity: How authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management*, 31, 305-324.
- Guenzi, P., & Ruta, D. (2013). *Leading teams: Tools and techniques for successful team leadership from the sports world*. New York: John Wiley & Sons.
- Kuper, S. (2013). Alex Ferguson's managerial lessons stretch far beyond football. *Financial Times*, May 8 (<https://www.ft.com/content/117dacaeb7de-11e2-9f1a-00144feabdc0>).
- Martins, A. C. (2016). Cinco campeões contam o seu momento inesquecível com Moniz Pereira. *Diário de Notícias*, 2 de agosto (<https://www.dn.pt/desporto/cinco-campeoes-contam-o-seu-momento-inesquecivel-com-moniz-pereira-5317328.html>).
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2019). *Que líder sou eu?* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Gonçalves, H., & Cunha, M. P. (2017). Porque nos marcam positivamente os líderes. *Nova Cidadania*, 62, 33-37.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Wooden, J., & Jamison, S. (2009). *Coach Wooden's leadership game plan for success: 12 lessons for extraordinary performance and personal excellence*. New York: McGraw Hill.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

EMPOWER
YOUR
FUTURE

Católica Porto Business School

www.caticabs.porto.ucp.pt

2020