JOSÉ SALIBI NETO
ADRIANA SALLES GOMES

"Este livro contém os elementos-chave das maiores mentes do esporte. Uma leitura obrigatória para quem quer ter sucesso em qualquer área."

Bob Bowman, técnico de Michael Phelps

O ALGORITMO DA VITÓRIA

LIÇÕES DOS MELHORES TÉCNICOS ESPORTIVOS DO MUNDO PARA VOCÊ APLICAR EM SEU TIME, SUA CARREIRA E SUA VIDA

Planeta ESTRATÉGIA

JOSÉ SALIBI NETO
ADRIANA SALLES GOMES

O ALGORITMO DA VITÓRIA

LIÇÕES DOS MELHORES TÉCNICOS ESPORTIVOS DO MUNDO PARA VOCÊ APLICAR EM SEU TIME, SUA CARREIRA E SUA VIDA

Planeta ESTRATÉGIA

Copyright © José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes, 2020
Copyright © Adriana Salles Gomes, 2020
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2020
Todos os direitos reservados

Preparação: Marcia Courtouké Menin
Revisão: Vanessa Almeida e Thiago Fraga
Diagramação: Carlos Borges Jr.
Capa: Departamento de criação da Editora Planeta do Brasil
Adaptação para eBook: Hondana

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Salibi Neto José
O algoritmo da vitória: lições dos melhores técnicos esportivos de todos os tempos para você aplicar em seu time, sua carreira e sua vida / José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes. — São Paulo: Planeta do Brasil, 2020.
320 p.

ISBN: 978-65-553-5008-1

1. Sucesso 2. Autoajuda 3. Liderança 4. Treinadores esportivos I. Título II. Gomes, Adriana Salles

20-1387 CDD 158.1

Índices para catálogo sistemático:
1. Sucesso

2020
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.

Rua Bela Cintra 986, 4º andar – Consolação
São Paulo – SP CEP 01415-002
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

“Inspirado e apaixonado pelo esporte e pelo impacto da alta performance, Salibi aproveitou sua vivência nesse ambiente para ir investigar o segredo do espírito qucampeão. Uma oportunidade para quem pretende empreender e conhecer melhor o caminho da vitória!”

— Gustavo “Guga” Kuerten

O tenista tricampeão de Roland Garros acompanhou o *Algoritmo* desde o início, quando José Salibi Neto teve a ideia do livro.

– Pra onde vai, valente?
– Vou pra linha de frente.

Consigo pensar em pelo menos três pessoas que, se pudessem, iriam devorar *O algoritmo da vitória* em questão de horas: uma torcedora, um atleta e um misto de dono de time e coach. A primeira é minha mãe, Ely Anna, maravilhosa educadora e contadora de histórias, com quem assisti às mais eletrizantes competições esportivas e com quem tanto discuti estratégias e capacidades dos técnicos. A segunda é meu irmão, Cadu, campeão brasileiro dos cem metros nado borboleta pelo Esporte Clube Pinheiros, que teve o sonho olímpico frustrado: não fosse uma hepatite que se interpôs em seu caminho, possivelmente representaria o Brasil na Olimpíada. A terceira é meu pai, o Dr. Salles, dono de um "time" de cavalos de corrida, muito duro na cobrança de performance dos quatro filhos e que "treinou" sua única menina, desde os 2 anos, com os dois versos acima do cantor Manezinho Araújo. Ele cantava perguntando, eu cantava respondendo. Os três já se foram, mas continuam aqui, e este livro também é para eles.

Dedico estas páginas, sobretudo, ao meu filho, Tomás Salles, que acompanhou a odisseia de perto e que certamente vai se

beneficiar muito do algoritmo nos estudos, nos esportes, na sua banda, na futura profissão seja qual for, em seus empreendimentos vida afora.

Adriana Salles Gomes

Em 21 de agosto de 1981, eu tinha 21 anos e estava no topo do mundo. Como jogador do time de tênis da Universidade da Carolina do Sul, progredia rápido e já vencia vários dos melhores do ranking mundial. Academicamente, avançaria para o último ano do meu curso. As aulas recomeçariam no dia seguinte e eu voltava das férias no Brasil energizado e inspirado, particularmente pelo convívio com meu pai, de quem recebia palavras sempre positivas, torcida fanática, abraços fortes e um amor incondicional. Nesse estado de ânimo, eu me preparava para dormir, quando, às 10 horas da noite, ouvi batidas à porta.

Era meu coach Ron Smarr, e vinha me dar a notícia mais triste da minha vida: meu pai havia falecido. Quando entrei no avião, papai estava para fazer uma cirurgia menor, por conta de uma infecção na uretra – e ele sofreu uma parada cardíaca durante o procedimento.

Em segundos, meu topo do mundo desmoronou. Não sabia mais quem eu era, o que faria ou para onde iria. Se é possível alguém estar preparado para essa situação, eu não estava. Coach Smarr entendeu meu estado. Primeiro, me abraçou. Depois, tomou conta de mim. Não se preocupou mais se eu ganharia jogos para o time; seu único objetivo dali por diante foi que eu me

formasse. Fez com que a escola me conseguisse um tutor, uma psicóloga e até uma psiquiatra, já que eu havia parado de dormir. Se cheguei aonde estou hoje, é, em grande parte, graças a ele. Eu só poderia dedicar este livro sobre coaches ao meu grande coach e amigo Ron Smarr.

Dedico estas páginas, também, às minhas amadas Cristiana Salibi, Luciana Mancini Bari e ao querido amigo Jorge Procópio de Araújo Carvalho.

José Salibi Neto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Do que é feita a vitória

OS OITO ELEMENTOS

1 – Encantar campeões

2 – O kaizen mental

3 – Construir um time escalador

4 – Codificar a comunicação

5 – Estrategizar

6 – O ambiente de crescimento

7 – Aprendizado das cinco caixas

8 – É um algoritmo!

CONCLUSÃO

As deusas gregas andam juntas

Agradecimentos

Bibliografia

Índice onomástico

INTRODUÇÃO

Do que é feita a vitória

Aos onze minutos do primeiro tempo de jogo, em uma cobrança de escanteio, Toni Kroos chuta para o gol e faz 1 x 0. Aos vinte e três minutos, Miroslav Klose marca 2 x 0, no rebote do goleiro. Aos vinte e quatro, Kroos balança a rede, e já são 3 x 0. Aos vinte e cinco, Kroos articula com Sami Khedira e marca 4 x 0. Aos vinte e nove, é a vez de Khedira registrar o seu – 5 x 0.

Você certamente reconheceu a descrição – foram os vinte minutos mais sofridos da história do futebol brasileiro, na semifinal Brasil x Alemanha, na Copa do Mundo de 2014. Também sabe como a história terminou: com o goleiro Júlio César tomando mais dois gols e o placar final do Mineirão indicando 7 x 1 para a seleção alemã.

O que você talvez não saiba é que, nessa partida, o povo alemão descobriu do que realmente é feita a vitória. Ao menos, essa é a tese que o jornalista Christian Eichler defende no livro *7:1 – Das Jahrhundertspiel* (*7 a 1, o jogo do século*). Segundo o autor, apesar de a Alemanha já ser tricampeã mundial, seus torcedores ainda não se sentiam vencedores com esses títulos. Em 1954,

não teriam merecido vencer a Hungria, dona do melhor futebol. Estariam longe de merecer bater a Holanda em 1974, com sua tática do carrossel que se tornou sinônimo de excelência. Nem em 1990 os alemães seriam merecedores, em sua autocrítica, por conta dos placares magros. Além disso, uma das melhores seleções alemãs de todos os tempos havia perdido para o Brasil na Copa de 2002. Na verdade, os alemães tinham um problema para resolver especificamente com o Brasil, e fazia tempo. Quem deu a dica foi o coach da seleção campeã de 1974, Helmut Schön, quando ironizou o futebol brasileiro dizendo que "habilidade só não adianta, isso é coisa de circo". Os alemães queriam ter essa habilidade. Então, vencer o Brasil com gols resultantes de chutes habilidosos com os pés e não da tradicional bola aérea foi muito importante para eles. Em 2014, a vitória alemã, que começou a ser construída em 2006 pelo coach Joachim Löw, foi maiúscula. (Sobre a amarga e inesperada desclassificação alemã na Copa de 2018, com o mesmo Löw, falaremos oportunamente.)

A Alemanha desocupou o divã em 2014, e o Brasil deitou-se nele, embora não só por causa desse fatídico jogo. A Olimpíada de 2016, sediada no Rio de Janeiro, também teve influência nisso – o Brasil teve um inédito 13º lugar, mas o plano era ficar entre os dez. Sempre consideramos que os componentes da vitória que nos faltavam eram dois: planejamento e recursos para

proporcionar condições adequadas de treinamento. Ocorre que, na década de 2010, pela primeira vez o país pôde ter as duas coisas, pelo fato de sua economia estar relativamente bem e por sediar os dois mais importantes eventos esportivos do mundo – a Copa de 2014 e a Rio 2016. Só que os resultados em ambas as competições provaram que tampouco esses elementos bastaram para a vitória.

Mas o que realmente nos faltou? Para uns, mais tempo para o trabalho de preparação. Para outros, o maior problema é que não há estrutura para formar atletas de base em todo o País, como fazem os Estados Unidos com suas universidades. Teve ainda quem apontasse a defasagem de conhecimentos tático-estratégicos como a grande culpada. Explicações sensatas, mas queríamos mais. Queríamos uma resposta que pudesse levar a testar soluções factíveis.

Então, perguntamos: qual a maneira mais fácil, rápida e barata de alavancar as chances de vitória nos mais diversos esportes?

A(S) HIPÓTESE(S)

Esta dupla de autores ama esportes, e metade dela, José Salibi Neto, foi atleta de alta performance. Mas uma área que os dois

conhecem a fundo é a de gestão de negócios e, nela, todas as respostas começam e acabam em liderança. Por essa razão, iniciamos nossa pesquisa formulando uma hipótese: um técnico (o líder, no mundo esportivo) é capaz, por si só, de elevar as chances de vitória no esporte. A assertividade de Gérard Houllier, ao colocar o técnico no coração de qualquer vitória esportiva, nos encorajou a confiar nela. Houllier foi coach de equipes de futebol como Liverpool, Paris Saint-Germain e seleção francesa.

E, com a ajuda valiosa de uma equipe de pesquisadores, sem os quais este trabalho seria impossível, nós nos pusemos a testar essa hipótese em casos documentados de atletas e times imensamente vitoriosos no mundo inteiro, em todos os tempos e em todos os esportes – e também exploramos casos de perdedores, como contraprovas.

A investigação teve início na fatídica Copa do Mundo de Futebol de 2014, e as descobertas foram postas à prova nas diversas competições que se sucederam até final do primeiro semestre de 2019.

Em detalhe, nossa hipótese era a seguinte: mesmo sem poder contar com os recursos ideais, o coach, sozinho, consegue fazer a diferença na performance de um atleta em um time. Sabemos que é muita responsabilidade para colocar nos ombros dele, mas

essa foi nossa premissa em busca de uma solução factível para o Brasil.

Ao longo da pesquisa, fizemos várias perguntas transversais. Uma delas foi: por que técnicos perdedores passaram para a história? Um exemplo é o comandante da Holanda na Copa de 1974, Rinus Michels, derrotado pela Alemanha na final, mas premiado como o maior treinador do século XX.

Outra questão transversal foi: como um coach que não tem muito conhecimento de um esporte às vezes brilha mais do que outro mais consistente? Essa é a história de Terry Jackson, coach de lacrosse (um esporte de tacos) da Universidade Wesleyan, de Connecticut, nos Estados Unidos. Jackson era um treinador de futebol (*soccer*) improvisado para treinar lacrosse e, mesmo no improviso, obtinha resultados melhores do que os dos técnicos de lacrosse anteriores, que eram especialistas na modalidade. Jackson teve profundo impacto sobre um pupilo seu, Bill Belichick, que mais tarde treinaria o ultravitorioso New England Patriots, e nos impactou também.

Eis uma terceira questão que formulamos: será que o coach bem-sucedido é, acima de tudo, um excelente gestor de pessoas? O jogador Ronaldo Fenômeno, por exemplo, não esconde que essa é sua opinião; já declarou isso publicamente em várias ocasiões. Ele estava na seleção que venceu a Copa de 2002 sob o

comando de Luiz Felipe Scolari e considera o técnico um grande gestor de pessoas. Mauro Silva, peça-chave do time campeão do mundo na Copa de 1994, destaca, na mesma medida, a alta relevância da capacidade de gerir pessoas de um técnico e também atribui essa qualidade a seu coach na época, Carlos Alberto Parreira. Mas gestão de pessoas está longe de ser a explicação para o sucesso de um Bill Belichick, por exemplo.

Então, chegamos ao dirigente de futebol espanhol Ferran Soriano. Como muitos sabem, ele selou uma parceria matadora com um coach, Josep "Pep" Guardiola. Essa parceria nasceu no FC Barcelona, transferiu-se para o Manchester City em 2012 e está sendo estendida a um portfólio de times ao redor do mundo, por meio do City Football Group (CFG). Essa constelação inclui a propriedade, parcial ou total, dos seguintes clubes: New York City Football Club, nos Estados Unidos; Melbourne City Football Club, na Austrália; Yokohama F Marinos, no Japão; Girona FC, na Espanha; Atlético Torque, no Uruguai; Sichuan Jiuniu FC, da China.

No livro *A bola não entra por acaso*, Soriano conta que entendeu, em 2008, os domínios que um técnico precisaria ter para tornar seu FC Barcelona vencedor:

- Respeitar o modelo de gestão esportiva do clube e o papel da secretaria técnica.
- Ter um estilo de jogo atraente e espetacular, mas também privilegiar a eficiência.
- Fomentar valores no time principal, para que as estrelas fiquem a serviço da equipe.
- Gerenciar todas as atividades que afetam o desempenho dos jogadores e do time, seguindo a premissa de que “é preciso jogar como se treina”.
- Gerenciar ativamente o vestiário, promovendo a liderança distribuída e a meritocracia e tendo influência real sobre o grupo.
- Ter experiência.
- Apoiar a boa governança do clube.

À luz dessas qualidades, Guardiola foi o escolhido para ser técnico. Soriano nos estimulou a não apenas testar nossa primeira hipótese, mas também como a criar nossa segunda hipótese: os técnicos mais vitoriosos compartilham alguns domínios-chave.

E continuamos nossa investigação.

A PESQUISA

Assim como os alemães, cada um define o que é vitória para si. Nós fomos exigentes em relação ao que consideramos uma vitória digna da investigação. Não poderia ser o simples ato de vencer uma prova, algo que pode ser um lance de sorte ou a decorrência de um dia ruim do adversário. A vitória focalizada neste livro é:

A decorrência de um processo deliberado de aumento da capacidade de competir do(s) atleta(s), processo esse que pode ser replicado.

Depois, conferimos se os coaches com esse tipo de vitória no currículo alcançavam um ou mais dos seguintes objetivos:

- Vencer competidores clássicos.
- Vencer como azarão, contra todas as expectativas.
- Vencer campeonatos, em vez de ter apenas vitórias isoladas.

Vencer clássicos é tão importante que, em seus primeiros anos, o time de beisebol New York Mets nunca terminou acima do 9º lugar no campeonato nacional, composto de dez equipes,

e, ainda assim, seus fãs só aumentavam. Apesar do início vexaminoso em 1962 – com quarenta vitórias e 120 derrotas – e apesar de seguir na mesma toada nas seis temporadas seguintes, quando perdeu mais de cem jogos mais quatro vezes, ele venceu, em 1964, o aclamado St. Louis Cardinals e, mais importante, o conterrâneo arquirrival, New York Yankees. Essas vitórias bastaram.

Vencer contra os prognósticos pode significar que o rival é superior e favorito, que o atleta ou time vem de uma condição desfavorável, que pode ser uma sequência de derrotas, a falta de tradição de seu país num esporte ou até um calçado inadequado – como foi o caso de Gustavo Kuerten no Masters Cup de Lisboa, em 2000. Guga levara dois pares de tênis, o principal e um reserva. Como havia aberto o bico do tênis na semifinal, em que venceu Pete Sampras, tinha de usar o tênis reserva na final contra Andre Agassi. No entanto, havia um problema: o desenho da sola aderia ao chão e não deslizava; foi preciso lixá-la. Guga venceu Agassi por 3 x 0 sets. A vitória já valeria por isso, mas ainda foi um campeonato e valeu o primeiro lugar do ranking ATP.

Definimos, então, que a nossa pesquisa não poderia se limitar a um único esporte, afinal o que serve para o futebol também é útil ao lacrosse, por exemplo – falamos só de futebol até agora

para atrair o interesse do leitor, já que é o esporte mais popular do mundo. Assim, tratamos de múltiplos esportes neste livro, pois nossa ambição é que a aplicação das lições transcenda modalidades e, também, o mundo esportivo, podendo ocorrer na esfera empresarial ou até nas famílias – na preparação dos filhos para a competição do dia a dia.

Além disso, não restringimos a pesquisa aos coaches contemporâneos, que são "*works in progress* " e estão sujeitos a modismos – procuramos respostas atemporais. Steve Kerr pode estar fazendo um trabalho estupendo à frente do time de basquete Golden State Warriors e merece atenção, mas Phil Jackson, que foi o coach de Kerr no Chicago Bulls e o influenciou muito, é mais valioso pelo tempo de validação.

Estabelecemos que a pesquisa teria abrangência mundial, uma vez que o Brasil tem déficit de vitórias nos esportes e os Estados Unidos apresentam muitas especificidades, como a força dos esportes universitários.

Passaram-se quase cinco anos e essa não foi uma pesquisa fácil. Em primeiro lugar, a literatura sobre coaching esportivo é desigual ao redor do mundo. Nos Estados Unidos, há muito mais livros biográficos, reportagens e artigos acadêmicos sobre técnicos do que nos outros países – sem mencionar os filmes de Hollywood. Coaches norte-americanos são muito populares,

especialmente os do futebol americano e do basquete. No Brasil, onde o coach do esporte mais popular recebe a bela alcunha de "professor", mas professores são desvalorizados, há muito pouco material informativo sobre técnicos. Alguns praticamente desaparecem do mapa. Um exemplo triste é Luis Alonso Perez, conhecido como Lula, até hoje um dos técnicos com mais títulos no futebol brasileiro – 38 em doze anos à frente do Santos Futebol Clube, incluindo dois campeonatos mundiais. Como ele foi técnico de Pelé, a praxe era dizer que o time jogava sozinho. No exterior, ao menos, o técnico Lula foi reconhecido – recebeu (e recusou) convites para treinar clubes do México, Peru, Chile e até da Espanha (o Real Madrid). Não deram muito mais importância a Vicente Feola, que foi o técnico campeão da Copa de 1958 – de novo, o mérito foi dado inteiramente aos jogadores.

A pesquisa também foi desafiadora porque a cena esportiva está envolta em mitos. Por exemplo, a máxima do icônico coach de futebol americano Paul "Bear" Bryant, de que "ataque vende ingressos, mas defesa ganha campeonatos", tem correspondência com o mundo real? Não. Foi preciso o permanente esforço de separar o joio do trigo. Não menos desafiador foi filtrar a intenção puramente motivacional de diversos textos, na linha do velho poema "pensa grande e teus feitos crescerão", a mesma que faz com que muitos livros de

esportes pareçam literatura de autoajuda repleta de obviedades – tivemos de aprender a interpretar o subtexto dessas obras.

Fizemos um estudo documental e entrevistas em profundidade. O estudo visou todo tipo de material publicado – livros, reportagens em revistas e jornais, artigos acadêmicos – sobre um número imenso de técnicos, de esportes tão variados quanto boxe, caratê, polo aquático, canoagem, golfe, surfe, beisebol e hóquei no gelo. Equilibramos esportes individuais e coletivos – aliás, acreditamos, como o coach Bernardinho do vôlei, que todos os esportes são coletivos, até os individuais. A forte presença de técnicos do esporte universitário dos Estados Unidos foi proposital; eles lidam com grande imaturidade e alta rotatividade, as quais podem ser duas das maiores armadilhas de todos os esportes competitivos.

Quanto às entrevistas, focamos coaches, mas não só eles. Para construirmos uma visão de 360 graus, falamos com vários atores que dependem do trabalho desse profissional. Conversamos com atletas treinados por grandes coaches – como o jogador de futebol Mauro Silva, volante, campeão do mundo em 1994 treinado por Parreira; Raí, capitão do São Paulo Futebol Clube de Telê Santana, que venceu o *dream team* Barcelona de Johan Cruyff em 1992; Natália Pereira, medalha de ouro do vôlei feminino na Olimpíada de 2012, que trabalha com José Roberto

Guimarães; André Heller, central da seleção de vôlei masculino, ganhador do ouro na Olimpíada de 2004 e pupilo de Bernardinho; o tenista colecionador de Grand Slams, Gustavo Kuerten, pupilo de Larri Passos; a tenista russa Evgenia Kulikovskaya, destaque nas duplas, aluna e depois assistente técnica de Larisa Preobrazhenskaya; e o nadador Michael Phelps, com 23 medalhas de ouro em quatro Olimpíadas, treinado por toda a vida por Bob Bowman.

Entrevistamos coaches especialistas, como os preparadores físicos Pat Etcheberry, que apoiou o tenista Pete Sampras (dono de catorze títulos de Grand Slam), entre outros, e Nuno Cobra, famoso por seu trabalho com o corredor de Fórmula 1 Ayrton Senna. Entrevistamos Ray Anderson, diretor atlético da Universidade Estadual do Arizona, Estados Unidos, e Yves Le Lostecque, líder da unidade de esportes da Comissão Europeia. Conversamos com Antonio Carlos Moreno, visionário por ocupar múltiplos papéis no esporte. Além de atleta do vôlei por vinte e um anos (com o auge nos anos 1970), foi técnico e forma treinadores no Instituto Olímpico Brasileiro. Por fim, falamos com George Bodenheimer, líder, durante décadas, de um dos maiores conglomerados de mídia esportiva do planeta, a ESPN.

Nossa entrevista inaugural foi com o autor do livro *O jogo interior do tênis* e coach Tim Gallwey. Ele influenciou gerações de

coaches no mundo inteiro e nos detalhou a história de Dorothy, sua aluna de tênis na Califórnia dos anos 1970. Um belo dia, em uma aula, Dorothy simplesmente não conseguia acertar a bola, ao contrário do que costumava fazer, e ele ficou surpreso. A única coisa diferente era que Gallwey lhe tinha pedido para balançar a raquete de determinada maneira. De repente, ele percebeu: Dorothy estava tão preocupada em fazer isso que errava a bola.

A menina Dorothy rendeu a Gallwey o "jogo interior", que constitui um bom ponto de partida para este livro: para competir maximizando a chance de vencer, um atleta precisa ter jogado – e vencido – o jogo antes, dentro de si. E é o técnico quem pode levá-lo a esse jogo mental. Voltando às nossas duas hipóteses:

1. Há ações específicas, como as do jogo mental, que impulsionam os atletas às vitórias.
2. O técnico é o mais provável catalisador disso. Testamos essas hipóteses em cinco anos de pesquisas e listamos os vinte coaches que mais nos ajudaram a validá-las.

ALEX FERGUSON (FUTEBOL, REINO UNIDO)

Sir Alex, ex-jogador escocês e cavaleiro da Rainha, foi um dos coaches mais longevos da história do futebol. Comandou o Manchester United por vinte e sete anos, entre 1986 e 2013, conquistando trinta títulos entre domésticos e internacionais, o que inclui treze Premier Leagues (o principal campeonato inglês), cinco Copas da Inglaterra e duas Champions League da Uefa (Liga dos Campeões da Europa), em 1999 e em 2008.

BÉLA E MARTA KÁROLYI (GINÁSTICA ARTÍSTICA, ROMÊNIA)

Este casal de romenos de ascendência húngara teria passado para a história só por ter treinado Nadia Comaneci, a mais perfeita ginasta que o mundo já viu, na Olimpíada de Montreal, em 1976. Mas eles se exilaram nos Estados Unidos e estão revolucionando a ginástica da seleção romena e em seu Rancho Károlyi, no Texas, com atletas como Simone Biles, que brilhou na Rio 2016.

“BERNARDINHO” REZENDE (VÔLEI, BRASIL)

Considerado um dos maiores coaches do vôlei mundial de todos os tempos e um dos melhores coaches do Brasil, levando em conta todas as modalidades, o ex-levantador ganhou trinta títulos-chave em vinte e dois anos. Só de medalhas olímpicas, somando as seleções masculina e feminina, foram seis, das quais duas de ouro. Além disso, com os meninos, conquistou oito Ligas Mundiais.

BILL BELICHICK (FUTEBOL AMERICANO, ESTADOS UNIDOS)

O head coach do New England Patriots é o próprio senhor dos anéis – até o fim de 2019, colecionava doze. (Os campeões das duas conferências da NFL, que disputam o Super Bowl, ganham anéis.) No comando do Patriots, ganhou nove (2001, 2003, 2004, 2007, 2011, 2014, 2016, 2017, 2018), vencendo seis dos nove Super Bowls. Antes, como coach assistente do Patriots, recebera um (1996) e, como coordenador defensivo do New York Giants, dois (1986 e 1990).

BOB BOWMAN (NATAÇÃO, ESTADOS UNIDOS)

Head coach da natação masculina dos Estados Unidos na Rio 2016, Bowman é associado aos campeões das piscinas treinados no North Baltimore Aquatic Club (NBAC), de Maryland, e nas universidades de Michigan e Arizona. Em Baltimore, conheceu Michael Phelps e foi o único coach do maior nadador da história, dono de 28 medalhas olímpicas. Treinou também Allison Schmitt, que tem oito medalhas olímpicas.

BRAD GILBERT (TÊNIS, ESTADOS UNIDOS)

Se o instável Andre Agassi venceu oito Grand Slams, seis deles se devem em grande parte a Gilbert. O coach também foi peça-chave no US Open vencido por Andy Roddick, em 2003, e na entrada de Andy Murray para o top 10 do ranking ATP. Reconhecendo-se um tenista limitado, Gilbert chegou a ser o quarto no ranking ATP, ganhou bronze na Olimpíada de Seul e derrotou o astro John McEnroe.

GLEN MILLS (ATLETISMO, JAMAICA)

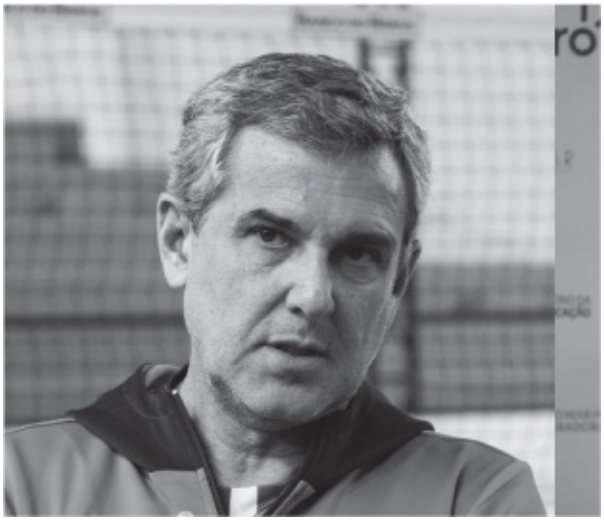
Comandou o time olímpico do país caribenho entre 1987 e 2009, do qual saiu para focar o seu icônico Racers Track Club, e é um dos grandes responsáveis pela tradição jamaicana nas corridas de velocidade. Sob sua influência, foram conquistadas mais de 35 medalhas em Olimpíadas e acima de setenta em campeonatos mundiais. Entre seus pupilos mais conhecidos estão Usain Bolt e Yohan Blake.

JOHAN CRUYFF (FUTEBOL, HOLANDA)

Ter o mesmo brilho como atleta e como técnico é raríssimo, e Cruyff o teve: foi o segundo melhor jogador do século XX, depois de Pelé, e fez o testamento ideológico do *dream team* Barcelona. Sob sua gestão, entre 1988 e 1996, ganhou quatro vezes o Campeonato Espanhol, uma Copa do Rei e três competições da Europa (Recopa, Copa dos Campeões da Uefa e Supercopa).

JOHN WOODEN (BASQUETE UNIVERSITÁRIO, ESTADOS UNIDOS)

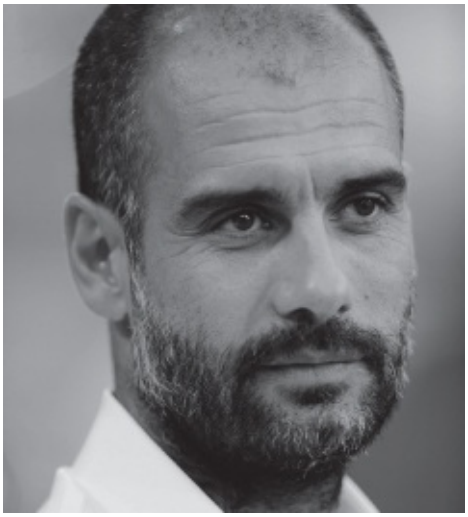
O “Mago de Westwood” talvez o coach mais citado por coaches no planeta e foi considerado o melhor de todos os tempos pela *Sporting News.* Com o Bruins, da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), ganhou dez campeonatos NCAA em doze anos, nas décadas de 1960 e 1970, vencendo mais de 80% das partidas disputadas. Entre seus pupilos esteve o craque Kareem Abdul-Jabbar.



JOSÉ ROBERTO GUIMARÃES (VÔLEI, BRASIL)

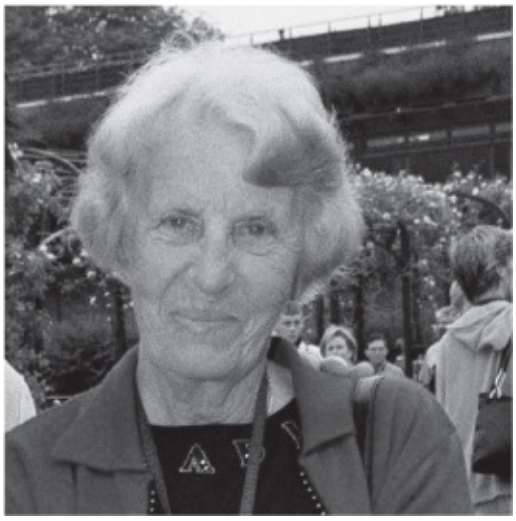
Único técnico de vôlei do mundo campeão olímpico tanto com a seleção masculina (Barcelona, em 1992) como com a feminina (Pequim, em 2008 e Londres, em 2012), ele conquistou o Grand Prix (atual Liga das Nações) nove vezes e coleciona títulos. Também tem destaque em clubes, inclusive no exterior. Com as

meninas do time turco Fenerbahçe, foi campeão da Liga da Europa e do Mundial de Clubes.



JOSEP “PEP” GUARDIOLA (FUTEBOL, CATALUNHA/ESPANHA)

Nenhum time passa incólume por esse catalão. Treinou o FC Barcelona entre 2008 e 2012, o Bayern de Munique entre 2013 e 2016, e está no Manchester City desde 2016. Somando os três times, ganhou três vezes a Copa do Mundo de Clubes da Fifa, cinco competições europeias (entre Liga dos Campeões e Supercopa da Uefa) e dezessete campeonatos nacionais – Espanha, Alemanha e Inglaterra.



LARISA PREOBRAZHENSKAYA (TÊNIS, RÚSSIA)

Em pleno regime soviético, que desprezava o tênis como esporte de elite, a "mãe do tênis russo" criou um *pipeline* de excelência, convertendo seu país em uma potência do tênis feminino mundial. Ex-tenista, teve entre suas pupilas Elena Dementieva, uma das cinco melhores do mundo; a campeã de Roland Garros, Anastasia Myskina; e a famosa Anna Kournikova.

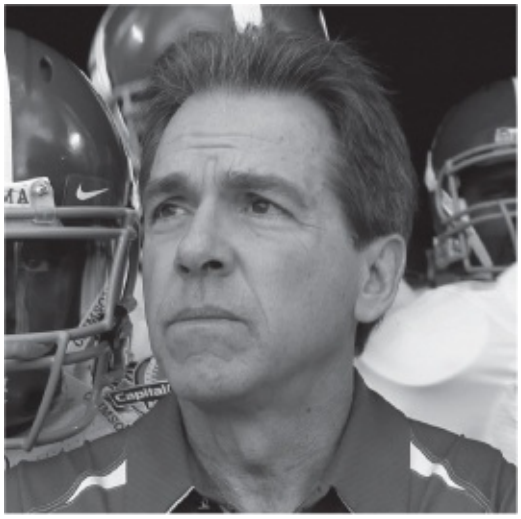
LARRI PASSOS (TÊNIS, BRASIL)

Coach de um esporte sem tradição no Brasil e atuando em Camboriú (SC), fora do circuito Rio-São Paulo, esse ex-jogador levou o principal pupilo, Gustavo Kuerten, à conquista de vinte títulos, com destaque para o tricampeonato de Roland Garros, e ao posto de número 1 do mundo. Internacionalmente, treinou a austríaca Tamira Paszek e a eslovaca Daniela Hantuchová, destaques do tênis feminino.

LOU HOLTZ (FUTEBOL AMERICANO UNIVERSITÁRIO, ESTADOS UNIDOS)

Ele se destacou como head coach de seis times de universidades dos Estados Unidos, mas seu principal trabalho foi com os "irlandeses" da Notre-Dame, de Indiana: treinou-os entre 1986 e 1996, conseguiu séries de vitórias de dois dígitos e levou-os nove vezes consecutivas a *bowl games*. Holtz foi, além disso, o

único coach a disputar *bowls* com seis times distintos e a emplacar quatro equipes nos top 20.



NICK SABAN (FUTEBOL AMERICANO UNIVERSITÁRIO, ESTADOS UNIDOS)

Head coach de várias equipes universitárias, entre as quais a da Universidade Estadual de Louisiana (LSU), está no comando do Alabama Crimson Tide desde 2007 e converteu o time em uma máquina de vencer. Com o famoso "processo" de Saban, os Tides conquistaram cinco campeonatos nacionais da NCAA. E ele pessoalmente tem mais um, com a LSU. Ao lado de Belichick, Saban é o ícone desse esporte.

PAT SUMMITT (BASQUETE UNIVERSITÁRIO, ESTADOS UNIDOS)

Em trinta e oito anos de carreira, essa feminista dos esportes colecionou oito campeonatos nacionais, 1.098 vitórias e só 208 derrotas com o Lady Vols, o time da Universidade do Tennessee – ultrapassou as mil vitórias antes de qualquer coach homem. Como jogadora, foi prata com a primeira seleção olímpica de basquete feminino dos Estados Unidos, em 1976. Como coach, ganhou o ouro para seu país, em 1984.

PHIL JACKSON (BASQUETE, ESTADOS UNIDOS)

Como jogador, levou o título da NBA duas vezes, pelo New York Knicks, mas, como coach, venceu onze – seis no Chicago Bulls, de Michael Jordan, e cinco no Los Angeles Lakers, de Shaquille O'Neal. Com o Bulls, chegou aos *playoffs* em todas as temporadas (1989-1998). Foi o único coach a ganhar mais de dez vezes a principal disputa de sua modalidade na América do Norte. Aposentou-se em 2011.

TELÊ SANTANA (FUTEBOL, BRASIL)

Associado ao futebol-arte brasileiro desde a Copa de 1982, ele conseguiu mostrar seus grandes aprendizados sobre vitória mesmo no São Paulo Futebol Clube da primeira metade dos anos 1990. Com o time tricolor, ganhou seis torneios internacionais, sendo duas Copas Libertadores da América e dois Mundiais de Clubes. Venceu o *dream team* Barcelona de Cruyff e o forte Milan de Fabio Capello.

VINCE LOMBARDI (FUTEBOL AMERICANO, ESTADOS UNIDOS)

Em sete anos, cinco títulos da NFL, sendo três consecutivos – a campanha do mais espartano dos head coaches com o Green Bay Packers entre 1959 e 1967 ainda não foi igualada na era dos *playoffs*. Atribui-se tamanho êxito à lealdade dos jogadores a Lombardi, como no Super Bowl de 1967, que passou à história como “o Ice Bowl”. Eles venceram sob 13ºC negativos e com muitas lesões.

YASUTAKA MATSUDAIRA (VÔLEI, JAPÃO)

Considerado por muitos o melhor técnico de vôlei do século XX, ele criou a escola japonesa do esporte, baseada no ataque *jikansa* (de tempo), em extrema regularidade defensiva – é difícil fazer ponto contra times japoneses – e em variedade de saque. Conquistou medalha de bronze para o Japão na primeira Olimpíada que incluiu o esporte, em 1968, prata em 1972 e ouro em 1976.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

Testamos exaustivamente nossa primeira hipótese, do impacto do coach sobre o sucesso de um atleta ou equipe, e acreditamos tê-la confirmado. O poder do técnico sobre os atletas é muito maior do que os próprios técnicos imaginam.

Quanto à nossa segunda hipótese, da existência de atitudes semelhantes entre os coaches de primeira linha, também a confirmamos – há um número significativamente elevado delas. Na verdade, encontramos oito elementos (ou categorias de elementos) comuns, que organizamos em oito capítulos neste livro.

Como um aquecimento para a leitura, listamos os oito capítulos a seguir, mas sem dar spoiler das reais descobertas. (Não poderíamos roubar seu prazer de ler as histórias e ter os insights.)

Capítulo 1 – Encantar campeões

Sabe o que os coaches vencedores fazem para encontrar jovens que sejam potenciais campeões? Agora nós sabemos. Basicamente, eles procuram duas características-chave, para as quais há uma série de indicadores. Em seguida, dispõem-se a desenvolver esses jovens com base em um tripé fundamental de esforços, que recebe ainda mais três tipos de reforços. Os melhores coaches aplicam os mesmos métodos de recrutamento e desenvolvimento para atletas jovens e experientes, mas guardam alguns truques na manga para levar os experientes a dedicar-se. Entre os casos apresentados, estão o de Larisa Preobrazhenskaya, o de Alex Ferguson e o de Yasutaka

Matsudaira.

Capítulo 2 – O kaizen mental

O controle dos atletas de alta performance sobre as próprias emoções sempre foi tratado como um território de psicólogos. Terapias podem ser indicadas em situações específicas, de fato, mas descobrimos que há muito o que um coach pode fazer em busca desse equilíbrio mental – e os mais vitoriosos o fazem. Há várias lições contraintuitivas nesse quesito. Por exemplo, o jogo mental não está relacionado apenas com a cabeça; o corpo conta – e muito. Também entendemos que atividades voltadas a três objetivos bem particulares impactam mais do que quaisquer outras atividades somadas. Alguns exemplos trocados em miúdos são Glen Mills e John Wooden.

Capítulo 3 – Construir um time escalador

Existem cinco iniciativas para construir times capazes de escalar vitórias. Abrangem desde a escolha dos atletas certos (e isso não é sinônimo dos melhores atletas) até a garantia de o técnico ser reconhecido como um líder (algo menos óbvio do que parece). Isso vale tanto para esportes coletivos como para individuais. Seleções nacionais devem ser tratadas como um tipo de time especial, sobretudo em esportes sem treinamento

regular, como o futebol. Num esporte individual, tudo isso é ilustrado por Brad Gilbert; num coletivo, por Bernardinho.

Capítulo 4 – Codificar a comunicação

Equipes vitoriosas são aquelas que têm uma ou mais linguagens próprias, compartilhadas por todos, que podem ter sido criadas ou incorporadas pelos coaches. Tais linguagens têm de passar por três tipos de testes para poderem ser reais impulsionadoras de vitórias. Entre os casos aqui mencionados estão o de Larri Passos, Brad Gilbert e o de Angelo Dundee, o treinador do boxeador Muhammad Ali.

Capítulo 5 – Estrategizar

Estratégia não é tática; trata-se de uma cascata de escolhas. A bem dizer, trata-se de cinco escolhas que os grandes técnicos fazem, consciente ou inconscientemente, possibilitando a seus atletas diferenciais em relação a seus concorrentes. Quem estrategiza planeja e executa, sabe lidar tanto com o favoritismo quanto com o derrotismo. Telê Santana, Phil Jackson e Pep Guardiola que o digam.

Capítulo 6 – O ambiente de crescimento

O ambiente que favorece a vitória é, obrigatoriamente, um

ambiente que favorece o aprendizado – o que chamamos de "ambiente de crescimento". Como mostram os coaches que pesquisamos, esse ambiente provê uma tensão permanente aos atletas – por meio da estrutura, dos processos, dos relacionamentos etc. –, tensão essa muito bem ilustrada por casos como Nick Saban, Pat Summitt, e Béla e Marta Károlyi.

Capítulo 7 – Aprendizado das cinco caixas

Os técnicos que estudamos aprendem o tempo todo e nós conseguimos descontruir seu aprendizado. Ele é, metaforicamente, distribuído por cinco caixas, que abrem e fecham, e vão sendo preenchidas e esvaziadas. Entre os que sabem fazer isso como poucos estão José Roberto Guimarães, Bob Bowman e Vince Lombardi – nós explicamos como.

Capítulo 8 – É um algoritmo!

E os sete elementos apresentados até aqui são traduzidos em várias ações pelos grandes técnicos, o oitavo consiste em saber sequenciar – e cadenciar – essas ações. Trata-se de algo que cada técnico tem de fazer do seu jeito, sem copiar ninguém, mas ele pode se inspirar nas várias histórias que relatamos. Essa sequência própria de instruções pode ser comparada com um algoritmo. Só que o algoritmo, como todo software, precisa de

um hardware para rodar – algo que o bom técnico sabe escolher. A história de Bill Belichick, quanto a esse aspecto, é pedagógica.

No final de cada capítulo, o quadro "Replay" resume os conceitos.

UMA ANTÍTESE

Vamos explorar as hipóteses um e dois com você ao longo dos próximos capítulos com uma grande variedade de histórias – são apenas algumas das centenas que coletamos, acreditando que a força de mensagem é maior na síntese. Porém, ainda faltará uma contraprova, a qual guardamos para o final. Trata-se de Maria Esther Bueno, a supercampeã brasileira de tênis que não teve técnico.

Graças à proximidade do autor José Salibi Neto com Maria Esther, com quem ele batia bola por horas a fio nas quadras do Clube Harmonia, em São Paulo, nós entendemos. E vamos explicá-lo no final.

OS OITO ELEMENTOS

CAPÍTULO 1
Encantar campeões

O ano era 2003. A camisa 7, uma instituição no Old Trafford, vestida por mais de uma década por George Best e por ídolos como Bryan Robson, Eric Cantona e David Beckham, ia passar a um rapaz de 17 anos de idade vindo de Portugal, chamado Cristiano Ronaldo. Os olheiros do time tinham ficado nove meses observando-o. Old Trafford é um dos estádios de futebol mais venerados do mundo, pertencente ao clube Manchester United, no coração da terra natal do futebol, a Inglaterra. A certeza consolidou-se quando o Sporting, time do português, derrotou por 3 x 1 os demônios vermelhos. Sir Alex Ferguson, o vitorioso coach do Manchester United, descreveu Ronaldo assim: "Possui uma psique melhor do que a de Messi, é melhor no jogo aéreo, usa os dois pés para finalizar e é mais veloz".

Em 2003, Cristiano Ronaldo ainda não era o Ronaldo da Juventus, da Itália, nem o do Real Madrid, da Espanha. Tampouco era quem seria em 2007, quando ganharia o prêmio de terceiro melhor jogador do mundo da Fifa, a Federação Internacional de Futebol, perdendo para Kaká e Lionel Messi, e

também o terceiro na votação da Bola de Ouro, o tradicional prêmio da revista francesa *France Football*. (Em 2010, esses dois prêmios foram unificados, e novamente separados em 2016.)

Ferguson não descobriu Cristiano Ronaldo. O Sporting chegou primeiro e o Manchester United comprou seu passe do clube português, disputando-o com o inglês Chelsea e o espanhol Real Madrid. Os quatro clubes descobriram Ronaldo. Mas Ferguson não foi apenas um mero beneficiário da roda da fortuna por contratá-lo. Segundo muitos, Ferguson ajudou a criar CR7.

É verdade? Um coach tem, de fato, o poder de criar um campeão?

E, se a resposta for sim, como o coach faz isso?

TALENTO E CARÁTER

Quando pensamos num campeão, sempre pensamos em talento, uma facilidade nata para praticar um esporte. A palavra "talento" abrange desde a facilidade de colocar um saque no cantinho da quadra de tênis até o fato de não se cansar ao correr quatrocentos metros em ritmo puxado. É possível dizer, por exemplo, que Michael Phelps nasceu com talento para a natação por conta de seu corpo. Ele tem 1,94 metro de altura e mais de

dois de envergadura, medida da ponta do dedo médio da mão direita à ponta do dedo médio da mão esquerda. Além disso, seu torso é maior do que as pernas (o que reduz o atrito com a água) e sua flexibilidade nos pés é tanta que ele consegue dobrá-los mais do que uma bailarina fazendo ponta no *Lago dos cisnes*.

O campeão brasileiro de natação Ricardo Prado, por sua vez, tem 1,68 metro de altura, o que lhe limita a envergadura e, portanto, sua alavanca. Aos 17 anos, em agosto de 1982, Prado bateu o recorde mundial dos quatrocentos metros nado medley, a prova mais completa da natação, e o manteve até maio de 1984. Nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em julho do mesmo ano, conquistou a medalha de prata batendo a melhor marca de sua vida – recorde brasileiro e sul-americano que levou quase vinte anos para ser superado. Ele nasceu com talento? Ou seu diferencial foi o que se convencionou chamar de "caráter", o conjunto de valores e a firmeza moral que definem ações e comportamentos?

Todos nós temos forças de caráter, segundo a psicologia positiva, mas, das 24 mapeadas, cinco costumam ser as mais definidoras de cada pessoa. Ricardo Prado tenha nascido com cinco que pudessem compensar um eventual talento menor de berço, como bravura, perseverança, autocontrole, liderança (no sentido de responsabilizar-se pelas coisas) e amor ao

aprendizado.

Isso quer dizer que Ricardo Prado não tem talento? Ou que Michael Phelps não tem caráter?

Dificilmente. O lendário técnico do basquete universitário americano nos anos 1960, John Wooden, dizia: "Para vencer uma vez, é preciso ter talento, mas, para vencer novamente, é preciso ter caráter".

O curioso é a coincidência na história desses nadadores: ambos tiveram técnicos espetaculares – o americano Bob Bowman, no caso de Phelps, e seu conterrâneo Mark Schubert, no de Prado. Sobram relatos dando conta de que esses coaches souberam tanto enxergar o talento e o caráter existentes dentro deles como desenvolvê-los muito mais.

Respondendo à pergunta do bloco anterior, um coach esportivo pode, sim, criar um campeão. Ele tem de saber identificar em um atleta uma dada combinação original de talento e caráter, seu "*X factor* ". E, então, deve conseguir desenvolver isso quanto for necessário até que se torne de fato um campeão.

É exatamente o que fazem os grandes coaches retratados neste livro.

IDENTIFICANDO O FUTURO CAMPEÃO

A americana Pat Summitt, treinadora do poderoso time de basquete feminino Lady Vols, da Universidade do Tennessee, identificou em 1974 a futura campeã Hortência Marcari antes que os próprios brasileiros a conhecessem. A menina de 15 anos de idade ganhou a bolsa para jogar no Tennessee, mas acabou preferindo se profissionalizar no Brasil para ajudar sua família financeiramente, como contou o jornal *The New York Times*. O tempo mostrou que Pat estava certa, inclusive quando Hortência liderou um jogo do Brasil contra o Lady Vols em 1987, e fez 34 dos 107 pontos brasileiros – o placar final foi 107 x 68. Pat viu em Hortência talento e caráter. Mas o que isso significa? Para o coach de tênis Bob Brett, que teve o vencedor de seis Grand Slams Boris Becker entre seus atletas, significa cinco conceitos: perfil atlético, capacidade de ler o jogo, vontade de aprender, desejo (de vencer) e perseverança (não se abater ante dificuldades e intimidações).

Todas essas características são visíveis, garante Brett, pelo menos para um bom observador. Ele, por exemplo, começa observando três coisas em um atleta: mãos, pés e olhos. No primeiro caso, ele investiga se a raquete é como uma extensão das mãos – o jogador deve bater com naturalidade na bola e a

trajetória tomada depois por ela será a medida dessa naturalidade. Quanto aos pés, confere se eles se movimentam com harmonia e eficiência. Nos olhos, Brett procura um brilho; é o brilho que indica tudo – vontade de aprender, capacidade de ler o jogo, desejo e caráter. Os olhos mostram também que o atleta é atento o suficiente para aprender sozinho imitando os outros, sem precisar de muitos detalhamentos do coach ou de repetições sem fim. Brett encontrou essas características em Becker, o mais jovem ganhador da história do Torneio de Wimbledon.

Fica mais fácil captar os sinais exteriores se for possível observar os atletas em ação. O preparador australiano Stan Nicholes, que teve entre as pupilas a tenista Margaret Smith Court, vencedora de 24 Grand Slams entre 1960 e 1973, relaciona quatro tipos de observações:

1. Ver se a pessoa é capaz de desempenhar melhor, ou pelo menos igual, justamente quando a pressão é mais intensa.
2. Conferir se consegue ir além dos próprios níveis de dor e superar os obstáculos em geral, em vez de deixar-se abalar por eles.
3. Saber se lida bem com as expectativas alheias, sem se intimidar.

4. Entender se mostra lealdade, ou seja, comprometimento com o treinador, a equipe e o plano.

Para medir o talento, o jamaicano Glen Mills, coach de velocistas como Usain Bolt e outros campeões, também prefere observar o atleta em movimento. Enquanto muitos focam os pódios nas competições escolares, Mills foca as pistas; é o jeito de o indivíduo correr que lhe dá as principais informações, e não se ele chega na frente. Foi assim que descobriu, por exemplo, Asafa Powell, ex-recordista mundial dos cem metros e medalha de ouro no revezamento 4 x 100 na Rio 2016.

Para medir o caráter, Bowman fica particularmente atento a quem não tolera derrota. Segundo ele, 80% dos atletas amam vencer, e isso é um impulsionador importante, porém a aversão à derrota é mais impactante e rara. A tenista Serena Williams é um caso. E Michael Phelps é outro. Conforme Bowman nos disse, já era evidente no Phelps de 11 anos de idade que ele odiava perder. Bowman lembra de seus ataques de raiva quando isso acontecia; ele tirava os óculos e os atirava contra a parede. Depois isso foi trabalhado com exercícios de autocontrole, e tem de ser, mas essa característica é um sinal.

Até animais irracionais demonstram odiar perder. No início dos anos 1990, ficou famoso no turfe do Brasil o cavalo de

corridas Duplex, que ganhou provas em todas as distâncias e em todas as pistas (grama e areia, seca ou molhada) na Argentina, no Uruguai, no Peru e no Brasil. De porte relativamente pequeno, ele não tinha um "perfil atlético" impressionante. Mas, como descobriram seu treinador, Walfrido Garcia, e seu jóquei, Jorge Garcia, Duplex simplesmente não suportava ficar atrás de outro cavalo. Queria manter-se em primeiro lugar, de ponta a ponta, em todas as corridas e, quando ficava encaixotado, irritava-se. Nas ocasiões em que isso ocorreu e o jóquei precisou "recuar" para encontrar espaço, Duplex sempre atropelou de modo fulminante para recuperar o tempo perdido. Só ficou atrás uma vez na vida, num grande prêmio disputado em Chicago, nos Estados Unidos, quando o fôlego lhe faltou e Jorge Garcia desistiu de correr – a quarentena imposta a animais sul-americanos o deixou em desvantagem em relação aos competidores locais e europeus. (Duplex pertencia à família da autora Adriana Salles Gomes.)

O caráter é uma vantagem em todos os esportes competitivos, mas o talento às vezes é adequado a uma modalidade específica – e também cabe ao coach providenciar esse "match". Nos anos 1970, o técnico de um clube de Brasília chamado Luiz Alberto Oliveira identificou talento de atletismo em um menino que queria entrar para o time de basquete e insistiu para a mudança

– contrariando sonhos, inclusive. Mais tarde, em 1984, esse menino ganharia a medalha de ouro na prova de oitocentos metros dos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em uma corrida memorável. Foi o corredor fundista brasileiro Joaquim Cruz.

A identificação de futuros campeões depende bastante dos coaches – os mais vitoriosos invariavelmente têm uma lista própria de critérios para identificar quem pode se destacar. Porém, existem outros dois conceitos muito importantes nessa atividade de recrutamento, que pedimos licença para citar em inglês: o *scouting* e o *pipeline*. *Scouts* são os olheiros, os profissionais que circulam por toda parte à procura de talentos esportivos promissores. Hollywood fez muitos filmes de *scouts* no beisebol, como *Curvas da vida*, com Clint Eastwood. *Pipeline*, o duto por onde fluem gás e petróleo, refere-se aqui a reunir atletas em grande quantidade para que, após o fluxo de desenvolvimento, sobrem os destinados a serem campeões. Em geral, o *scouting* forma o *pipeline* e este leva aos competidores. Por exemplo, o clube de futebol Aberdeen, sob a liderança de Alex Ferguson, em 1986, tinha dezessete olheiros – quando ele chegou, em 1978, eram só dois, o que mostra a importância que o coach dava a isso.

Nos Estados Unidos, o *pipeline* passa pelos *scouts*, pelas universidades e pelos *drafts*, eventos promovidos pelas ligas

profissionais de múltiplos esportes, como NBA, NFL, NHL e MLB, em que os times podem recrutar atletas universitários. No Brasil, as escolinhas de futebol ligadas a clubes, com suas concorridas "peneiras", são um exemplo de *pipeline*. Há quem atribua o fracasso da Alemanha na Copa de 2018 na Rússia (ela caiu na primeira fase diante da Coreia do Sul) a falhas no *pipeline* – na transição de gerações de jogadores, a qualidade teria caído por não haver grande quantidade de candidatos no início desse duto. A Alemanha, afinal, não tem futebol de várzea.

Importante: os *scouts* não substituem o trabalho do coach. Ao menos os grandes técnicos esportivos não abrem mão de sua influência direta no recrutamento de atletas. Um exemplo didático disso vem de Johan Cruyff, quando foi treinador do FC Barcelona, o *dream team*, nos anos 1980. Cruyff já contava com uma instituição extremamente organizada para captar novos talentos do futebol para as categorias de base do clube, a hoje internacionalmente aclamada La Masía. Seus profissionais faziam radiografias de punho para saber quanto os meninos iam crescer e começavam a peneira por aí: se a altura provável fosse inferior a 1,80 metro, o moleque era descartado. No comando do Barça, Cruyff mudou radicalmente: impôs a peneira pela inteligência com a bola. Os recrutadores de La Masía passaram a observar o modo como cada garoto tocava a bola e se conseguia

“acuar os adversários como se fossem ratos” (palavras de Cruyff). Pesavam a rapidez de decisão e a visão de jogo. Magricelos e baixinhos, como Lionel Messi, ganharam chance com o novo – e único – critério.

O *SCOUTING* NO FUTEBOL AMERICANO

Você já assistiu a algum vídeo antigo de Tom Brady, um dos *quarterbacks* mais idolatrados de todos os tempos, vencedor de seis Super Bowls como comandante do New England Patriots, considerando de 2000 a 2019, e responsável pelo recorde de 539 passes para *touchdowns*? (recorde que divide com Peyton Manning.) Quem viu sabe: ele se movimentava em campo de um modo definido por fãs do futebol americano como “esquisito” e até “bobão” – ou seja, não era nada parecido com um *quarterback*, o atleta que tem de ser o cérebro da equipe, o armador das jogadas. Quando atuava no futebol de *college* da Universidade de Michigan teve seu autógrafo recusado por um torcedor, com a justificativa de que só deveria assinar quem tivesse real chance de emplacar na NFL.

Tom Brady desdisse o torcedor e foi recrutado no *draft* da NFL no ano 2000, mas foi a 199ª escolha, na penúltima rodada.

Brady, que ainda é considerado um tanto lento para um *quarterback*, é um exemplo perfeito de que o campeão dificilmente é óbvio e ilustra, também, a capacidade de um treinador identificar um campeão – no caso, Bill Belichick, o vitorioso coach do New England Patriots. Em 2000, Belichick pediu a seu preparador de *quarterbacks*, Dick Rehbein, que fosse olhar dois jovens para possível recrutamento nas rodadas finais do *draft*: Brady e Tim Rattay, da Louisiana Tech. Rehbein impressionou-se com Brady – chegou a dizer à sua mulher que seria tão conhecido como Joe Montana ou Brett Favre e insistiu com Belichick para puxá-lo logo, já que o New York Giants também tinha reparado no potencial. Scott Pioli, o assistente técnico de Belichick responsável por recrutamento, endossou Rehbein, e Belichick acabou seguindo o conselho dos dois, embora sem o mesmo senso de urgência. Bastaram os primeiros treinos, no entanto, para ele perceber o acerto da decisão: não só era impressionante a maneira de Brady liderar os novatos como os receivers comemoravam que ele lhes jogava a bola redondinha, fácil de pegar.

Certamente nem Rehbein enxergou, ao menos não em toda a sua extensão, o talento de Brady em termos de inteligência, determinação e capacidade de liderança – três características dele descritas como incomuns no livro *The Education of a Coach*,

de David Halberstam. Parte disso só se vê durante a ação, nos treinos. E parte foi desenvolvida, não estava pronta: uma das razões para o desenvolvimento espetacular de Brady talvez tenha sido o fato de que Rehbein morreu inesperadamente aos 45 anos e, com a tragédia, Belichick encarregou-se pessoalmente de desenvolver seu favorito. Outra razão pode ter a ver com o estímulo que era disputar a posição com o *quarterback* veterano Drew Bledsoe, que tinha um braço direito muito mais forte do que o seu e era querido como um filho pelo dono do Patriots, Robert Kraft.

Vamos nos concentrar, porém, na identificação do talento. Ela é sempre um "chute", mas, um "chute com propriedade" no caso dos grandes coaches. No New England Patriots, o manual de *scouting* feito pela equipe de Belichick é detalhista e rigoroso; classifica os atletas com letras maiúsculas, um número e letras minúsculas. As maiúsculas referem-se aos tipos de jogador: quem recebe "A" tem grandeza; "S" indica pouca velocidade. Quanto aos números, 5 sinaliza os jogadores úteis para treinos, mas que provavelmente não vão longe; 6, os promissores; 7, os que estão em evolução; e 8, os que se encontram no auge. Por fim, as letras minúsculas dão os sinais de alerta: "m" quer dizer que alguém desperta preocupações na parte mental/comportamental, "x" remete a uma limitação física

resultante de lesão ou cirurgia, e assim por diante. É um sistema com padrões de *scouting* mais severos que os da maioria dos times – e foi assim desde o início, quando o Patriots ainda estava na pior.

O que está por trás das classificações é o "template" de jogador que Belichick tem em mente: é o mesmo dos aspirantes da Academia Naval que jogavam futebol americano sob o comando de seu pai, Steve Belichick – jogadores dispostos a seguir o coach em todos os seus hábitos de trabalho e que "devolviam ao time mais do que dele recebiam". Desde o início, o plantel de Belichick nunca foi formado pelos 53 jogadores mais talentosos em suas posições, como explica Ian O'Connor em seu livro *Belichick*, e sim pelos 53 "certos" – certos para Bill Belichick. Isso significa que tinham inteligência e paixão em doses iguais, concentravam-se no time acima de tudo, evitavam conflitos em vez de criá-los e, essencial, eram perfeitamente treináveis e amavam os treinos tanto ou mais do que os jogos. Muitos capitães de times encaixam-se nessa descrição, por exemplo; como a revista *Forbes* observou, nas listas do Patriots de 22 titulares e oito reservas, já houve casos de onze terem sido capitães em seus times universitários.

De maneira geral, o futebol americano é um dos esportes que mais têm lições a oferecer sobre o bom recrutamento de atletas.

Como a vida útil de seus praticantes é relativamente curta, de três anos em média, é preciso encontrar novos talentos constantemente. Não é à toa que os dois técnicos mais emblemáticos do futebol americano no século XXI, Bill Belichick e Nick Saban (coach do Alabama Crimson Tide, o Bama), são associados predominantemente a suas capacidades de *scouting*.

Ambos os treinadores aprenderam a recrutar ainda na infância, ao serem "*scouts* " para seus pais. Saban tinha 10 anos de idade quando começou a observar jogadores para o pai, dono de um posto de gasolina que dirigia um pequeno time ligado à rede de escolas de futebol americano Pop Warner no estado da Virgínia Ocidental, o Idamay Black Diamonds. E, com a mesma idade, Belichick fazia isso para seu pai, Steve, que trabalhava como coach assistente na Academia Naval; o menino tornou-se especialista em ver filmes de partidas por horas a fio e detectar, pela movimentação dos jogadores, quais eram os melhores.

Belichick é um *scout* experiente e tem um perfil de recrutamento bem definido. E Nick Saban? Além de *scout* experiente, faz mais alguma coisa de diferente? Em primeiro lugar, ele dá uma prioridade ao assunto poucas vezes vista no esporte. Até nas manhãs de final de campeonato comparece pessoalmente a encontros de recrutamento. A ligação paterna explica, em parte, a prioridade que confere ao assunto – "Big

Nick" lidava com times infantis e seguia a máxima de que "nenhum homem fica tão alto como quando se abaixa para ajudar uma criança"; Saban não só criou uma fundação para honrar o pai, a Nick's Kids Foundation, como mantém contato com as crianças atendidas.

Embora alguns relativizem seus esforços nessa frente – os talentos procurariam o Alabama Crimson Tide naturalmente, por ser uma das melhores portas de entrada para a NFL –, Saban tem o mérito de nunca relaxar a prioridade dada a esse aspecto. Ele sabe que atrair jogadores é mais difícil quando não envolve dinheiro, apenas promessas, e entende que precisa atrair atletas talentosos de modo permanente, ante a alta rotatividade do futebol americano universitário.

Vale acrescentar que o coach do Bama tem mais dois diferenciais em *scouting.* De um lado, ele age quase como um detetive; ao ter qualquer pista de que uma criança tem dom para o esporte, vai atrás e aprofunda sua investigação. De outro, trata de estabelecer relacionamento próximo com as crianças e com seus pais. Sim, a família dos atletas importa – não só na hora de recrutar mas para o desenvolvimento que se sucede.

DESENVOLVENDO A BASE

Os melhores técnicos esportivos veem seus novatos como o artista renascentista Michelangelo via o bloco de mármore que ia esculpir: ele sabia que a obra de arte já estava lá dentro e precisava somente libertá-la. O coach sabe que o campeão está ali dentro, apenas tem de moldá-lo – física, técnica, tática e mentalmente.

Muitos dos técnicos estudados não trabalham com atletas e times jovens, mas, ao observar especificamente aqueles que o fazem ou já o fizeram um dia, descobrimos que tomam medidas na direção de seis objetivos de aprendizado, divididos em duas fases.

A primeira fase

Em nossa pesquisa, a primeira descoberta nos mostrou que há um tripé fundamental de aprendizados que o jovem atleta deve assimilar, apoiado pelo coach:

1. Habilidades técnicas.
2. Autoconfiança.
3. Valores.

Esse tripé foi bem definido por Alex Ferguson, que chegou ao Manchester United graças ao trabalho de base feito no Aberdeen,

time de futebol escocês. Mas versões dele apareceram em outros coaches, entre as quais a de Vince Lombardi, o lendário coach do time de futebol americano Green Bay Packers:

1. O verdadeiro comprometimento com o esporte e a técnica, o que significa buscar a excelência sempre.
2. A postura de competidor em face do adversário.
3. O desenvolvimento de valores pessoais profundos e o relaxamento.

Como tiramos relaxamento da lista, porque entra na questão do jogo mental, vamos detalhar esse primeiro tripé segundo Ferguson.

1.1. Desenvolver habilidades técnicas. Trata-se de algo relativamente simples, mas possui fatores de sucesso relevantes. O primeiro é o que Larri Passos, técnico do tenista brasileiro tricampeão de Roland Garros, Gustavo Kuerten, define como "cativar o jovem para o esporte". Isso é fundamental porque os treinos regulares podem ser facilmente vistos como "algo chato" e, nesse caso, a desistência será o caminho natural para crianças e adolescentes. Para cativar, Larri tratava de oferecer uma experiência lúdica a Guga, por exemplo, e prezava pelo

relacionamento próximo com o jovem atleta. Às vezes, isso não funciona, e outras medidas são consideradas, como no caso do nadador César Cielo, medalha de ouro da natação brasileira, obtida nos cinquenta metros nado livre nos Jogos de Pequim 2008. Seu pai, também nadador, fez uma dobradinha: 1. passou a lhe pagar 2 reais por treino para que ele não parasse de fazê-los; e 2. deu-lhe vídeos do nadador russo Alexander Popov, dono de quatro ouros olímpicos que logo se tornou o ídolo do menino César.

O segundo fator de sucesso é a repetição de movimentos do esporte, começando pelo fundamento e aumentando o grau de dificuldade aos poucos. No caso do tênis, por exemplo, começa-se a trabalhar a batida na direita, na esquerda e o saque, para só depois treinar o voleio, que exige o uso das duas mãos. A repetição facilita que os atletas percebam as coisas por si mesmos, como prega Tim Gallwey. Vale enfatizar a visão de Gallwey sobre a necessidade de o jovem atleta apropriar-se dos movimentos – ele tem de encontrar seu jeito de praticar cada movimento. "Não há uma forma correta; há corpos individuais e personalidades únicas nesses corpos, e para cada um deles há a melhor forma de fazer aquilo. Os atletas têm de descobrir isso por si mesmos; o treinador é apenas a pessoa que os ajuda", ensina o californiano. Repetir uma jogada cinco vezes ou mais é

um modo de permitir aos atletas descobrirem seu próprio jeito de executá-la, o que lhes facilita internalizá-la e automatizá-la.

O terceiro fator de sucesso é conseguir perceber que movimentos devem ser repetidos com maior insistência. Por exemplo, o técnico Bob Bowman fez isso com a última braçada do menino Phelps, que ele considerava preguiçosa, como nos contou – *"he had lazy finishes"*.

1.2. Construir autoconfiança. Antes de explorar esse objetivo em detalhe, é preciso entender o que está em jogo: confiar nas próprias habilidades. Quando falamos em categorias de base, as habilidades relevantes são corporais e, portanto, autoconfiança é um sentimento mais corporal do que cerebral. Pat Etcheberry, preparador chileno que treinou Pete Sampras e outros craques do tênis, está convencido de que a melhor forma de desenvolver autoconfiança é colocar o atleta sob pressão nos treinos físicos. Sampras, assim como outros coaches, entendem que, quanto mais o jovem atleta conseguir fazer as atividades físicas que lhe forem propostas, mais confiante se sentirá, especialmente se o coach mostrar admiração por essas conquistas e celebrá-las. Esse é o preâmbulo do jogo mental, que será tratado no Capítulo 2. "O caminho mais fácil [para construir autoconfiança] é colocar o atleta sob pressão fisicamente e ensiná-lo a lidar com

isso. Quem treina fisicamente sob pressão vai ficando forte mentalmente", nos explicou Etcheberry. Naturalmente, pressão não é sinônimo de gritar, em especial com crianças; a pressão pode estar em correr contra o relógio, fazer o esforço extra etc. Larri Passos pressionava pedindo aos alunos que dessem 30% a mais de si depois de ficarem exaustos. (Sim, ele colocava um número nisso.)

Gallwey pede sensatez no condicionamento físico, contudo. "Hoje em dia, os atletas precisam despender tanto tempo trabalhando a excelência física que às vezes esquecem-se de que o esporte não é apenas o que podem fazer fisicamente; eles têm de ser capazes de disputar de modo intelectual e emocionalmente também", comentou conosco. Em outras palavras, a evolução física contribui para a autoconfiança, mas não deve roubar a visão do todo. Nesse aspecto, não deixa de ser simbólico o início de carreira do tenista Pete Sampras, ganhador de catorze Grand Slams e eleito o melhor tenista do mundo todo entre os anos 1993 e 1998. Sampras foi treinado na infância por ninguém menos que seu pediatra, Peter Fischer, e, portanto, não fez excessos físicos, pois a prioridade sempre era a sua saúde.

Larri Passos destacou para nós mais um ponto que ele considera muito importante com os jovens – e com jogadores adultos também. O técnico deve ter consciência dos pontos

fracos de seus pupilos e corrigi-los sem que ele perceba, para que a confiança não se perca.

1.3. Cultivar valores. Existe um paradoxo, em todo atleta campeão, que só os valores podem resolver: de um lado, atletas são jovens por definição; de outro, ninguém se torna um verdadeiro campeão sem ter maturidade para tomar decisões. O que acelera o amadurecimento do atleta são os valores. Nós nos referimos a sentimentos como o respeito pelos outros, à vontade de aprender, à dedicação ao que se faz etc. O respeito aos outros deve começar com o coach ensinando o atleta a ter consideração por seus adversários sem temê-los; para ser campeão, o atleta precisa ganhar dos melhores e, mais ainda, precisa acreditar que está ganhando dos melhores, o que não acontecerá se faltar respeito. A vontade de aprender é o que viabilizará a evolução do atleta, desde a aquisição de novas técnicas e táticas até o entendimento do jogo do adversário para superá-lo. A dedicação, que nos tempos atuais inclui o autocontrole em relação ao uso de celular e redes sociais, pode ser traduzida numa máxima de Vince Lombardi, segundo o qual dar 100% de si é pouco para vencer; o atleta precisa dar de 101% para mais. Tudo isso parece óbvio, mas, se você se lembrar de alguns atletas famosos e adultos que se comportam de modo imaturo, terá clareza sobre as consequências de não trabalhar essa obviedade.

Lou Holtz, que treinou o time de futebol americano da Universidade de Notre Dame, de Indiana, Estados Unidos, também vê uma relação de causa e efeito entre valores e persistência, algo imprescindível a campeões. Holtz nos explicou: quando os atletas têm boa autoimagem, eles creem na própria capacidade de alcançar objetivos e não desistem diante dos obstáculos, e a boa autoimagem vem mesmo é com os valores. “Entendi na prática que a razão de tão poucas pessoas alcançarem o sucesso é que, no instante em que enfrentam algo adverso, querem desistir. Acontece que o único modo de ter uma chance de sucesso é não desistir.” Holtz trabalhava valores exigindo que seus pupilos seguissem três regras:

1. Fazer a coisa certa do ponto de vista moral e ético em qualquer situação.
2. Fazer o melhor que pudessem.
3. Mostrar aos outros que se importavam com eles, mas que não os julgavam.

“Nunca tive mais do que essas três regras”, afirma Holtz.

Um grande disseminador de valores é o sensei Massao Shinohara, fundador da Associação de Judô Vila Sônia e desenvolvedor de uma série de medalhistas olímpicos, como

Aurélio Miguel, Rogério Sampaio e Carlos Honorato. Massao é pai de Luiz Shinohara, o técnico da seleção olímpica de judô masculino desde 2002. Ele dissemina não só os valores do judô – por exemplo, "lutar para melhorar, e não melhorar para lutar" – como seu próprio exemplo é inspirador, em sua trajetória de um humilde transportador de legumes que ajudou a colocar o Brasil no mapa do judô mundial.

Os valores podem se sedimentar com mais naturalidade num tatame diante de um sensei como Massao, mas também resultam de educação e cultura. É o que garante Mauro Silva, volante que foi campeão do mundo com a seleção brasileira de 1994, dirigida por Carlos Alberto Parreira, e que jogou treze anos pelo La Coruña, com o qual ganhou vários títulos espanhóis. Silva, hoje vice-presidente da Federação Paulista de Futebol, cita como prova o técnico uruguaio de futebol Óscar Tabárez, que faz seus jogadores lerem e frequentarem o teatro, porque entende que, se forem mais cultos, serão mais maduros e, portanto, mais comprometidos e cognitivamente capazes de encontrar boas soluções em campo. Cus D'Amato, o técnico de campeões mundiais do boxe como Floyd Patterson e José Torres, que tirou o menino de 13 anos Mike Tyson de uma instituição correcional para delinquentes juvenis, cultivou no pugilista o hábito da leitura. Das 58 lutas de sua carreira, Tyson venceu cinquenta,

sendo 44 por nocaute – e livros como a história do Alexandre, o Grande, devem ter tido alguma influência nisso. A cognição ajuda a saber ler o contexto e a ter perspectiva durante a competição.

O coach de vôlei José Roberto Guimarães nos disse creditar as medalhas americanas seriais também à ligação entre esportes e universidades que existe naquele país. "Lá, enquanto não se formarem, os atletas não podem sair dos times de *college.* Indo até o fim dos cursos, eles saem mais conscientes, e conseguem se organizar para atuar bem como atletas e ganhar dinheiro com isso, pois já sabem que depois vão poder trabalhar no que se formaram", explica Zé Roberto. Holtz ilustra isso com seus pupilos, na maioria afro-americanos vindos de lares de baixa renda que, com bons valores, tornaram-se esportistas e cidadãos bem-sucedidos. "Para citar a Notre Dame, tivemos dois atletas incluídos no Hall da Fama da NFL, Jerome Bettis e Tim Brown. Tenho orgulho também dos grandes profissionais que saíram do nosso time, como Byron Spruell, que virou presidente da NBA."

Sem haver pacto entre esporte e universidade, no entanto, a educação para criar valores fica mais difícil. Embora esteja pessoalmente convencido de que o desenvolvimento cognitivo melhora a capacidade de tomar decisões durante uma

competição, o ex-jogador de vôlei André Heller, medalha de ouro na Olimpíada de 2004 em Atenas, nos disse que, no dia a dia, tanto os atletas como os clubes (e os técnicos) dão pouca chance aos estudos. Os atletas o fazem porque a alta performance já lhes exige bastante dedicação e não querem mais um desconforto na vida; as organizações o fazem por acharem que os estudos podem ser uma distração. Vale a menção honrosa feita pela ex-levantadora Marcelle, esposa de Heller, ao técnico Bernardinho, que a treinou em clube: ele incentiva permanentemente as jogadoras a estudar e a ler, flexibilizando horários de treino para isso.

Importante: não há como um treinador desenvolver os valores de seus atletas tendo um comportamento incoerente – por exemplo, não sendo pontual nos compromissos ou deslumbrando-se com dinheiro ou fama.

A segunda fase

O tripé de Ferguson é o fundamental, mas descobrimos mais três objetivos complementares priorizados pelos coaches que formam bem os jovens atletas.

2.1. Amar o treino mais que o jogo. Você se lembra de que um dos elementos que Belichick mais observa ao recrutar um

jogador é se ele gosta de treinar? Quando esse prazer não vem pronto, precisa ser obrigatoriamente construído. E, se vem pronto, tem de ser mantido e ampliado. A relevância disso se explica por um estudo do psicólogo sueco K. Anders Ericsson e coautores da Universidade da Flórida, popularizado por Malcolm Gladwell como "a lei das 10 mil horas".

O principal achado de Ericsson, que pesquisou enxadristas, músicos, esportistas e outros profissionais de desempenho excepcional em suas áreas, é que uma pessoa precisa treinar o equivalente a quatro horas por dia durante oito anos se quiser ter domínio técnico de qualquer coisa. A lei não explica 100% dos casos, segundo muitos, mas dá uma boa ideia do que torna o gosto pelo treinamento tão importante.

Criar esse gosto, no entanto, é mais complexo do que se pensa. O futebol do Brasil está cheio de histórias de jogadores que faltam a treinos e detestam treinar. No futebol, isso é tão frequente que, em uma entrevista, o técnico da seleção Tite o verbalizou: "No vôlei, eles treinam à exaustão para o levantador não errar nenhuma bola e, se o levantador erra uma vez, fica bravo consigo mesmo. No basquete, o cara vai lá e arremessa dez vezes e, se errar uma, fica bravo também. E o que se faz no futebol? O sujeito bate dez faltas e, quando acerta uma, já vai embora".

No São Paulo Futebol Clube (SPFC) do início dos anos 1990, Telê Santana conseguiu fugir a essa regra com seu atacante, e capitão, Raí. Ele dedicava 20% do tempo de treino a fundamentos e fazia o atacante bater cem faltas. "Ele me dizia: 'Você pode bater na trave ou errar um ou dois metros; se errar cinco metros, há algum problema'", nos contou Raí. De cem faltas batidas, noventa iam na trave ou passavam perto, mas Telê só criticava o que passasse cinco metros acima da trave. Ele já tinha feito Sócrates, o irmão mais velho de Raí, treinar, no início dos anos 1980, na seleção – algo que Sócrates detestava fazer –, e dez anos depois repetia a dose.

O que os grandes técnicos fazem para um atleta gostar de treinar?

No caso de Raí no SPFC, Telê o desafiou, pois o orientou a atuar como o armador que avança, chegando à área, para aproveitar sua altura. Então, ele o fez treinar mais finalizações, cabeceios, chutes com um propósito claro e foi capaz de mostrar resultados logo: antes de Telê, em seus três anos de Tricolor, Raí havia marcado trinta gols; depois de Telê, passou a fazer trinta gols por ano. "Ele me tornou um cara mais ambicioso no bom sentido, me fazendo ver que eu poderia fazer muito mais do que eu fazia, ir mais longe", nos contou Raí.

Talvez você, leitor, diga que esse caso foi fácil. Então, usemos

um exemplo que talvez seja o treino mais chato do mundo: o treino de natação. “É um tédio ficar indo e vindo na piscina”, reconhece o próprio coach Bob Bowman. Então, para que treinar fosse percebido como algo prazeroso por Michael Phelps, Bowman garantia que algo sempre fosse muito bem-sucedido em cada treino. “Um dos motivos de Michael e eu termos ficado juntos tanto tempo é que ele não nadava um estilo só; ele tentava coisas diferentes. Assim, se alguma coisa não estava indo bem, ele podia fazer outra, em que tinha desempenho melhor naquele dia, e isso gerava resultados positivos em todo o treino.”

A fim de tornar os treinos mais interessantes, Bowman também começou a desafiar Phelps com a palavra “impossível”. Funcionava assim: o coach mandava o atleta fazer 150 tiros. Phelps dizia que não queria fazer. Bowman argumentava: “Tudo bem, mas, se você não fizer, será impossível ganhar tal prova”. E complementava com uma frase de efeito saída de um guru motivacional: “Os vencedores fazem o que os perdedores não gostam de fazer”.

Larri Passos sempre foi partidário dos desafios em seus treinos de tênis, tanto com Guga como com outros atletas. “Por exemplo, nos dez primeiros minutos de treino, eu proibia meus alunos de mandarem a bola na rede”, recorda-se o coach. Guga

lembra-se de desafios mais complicados. Um deles foi mudar um movimento às vésperas de um torneio, quando ele tinha apenas 14 anos. “Eu batia bem a esquerda com as duas mãos na raquete e, na semana em que ia estrear, o Larri me fez começar a bater com uma mão só. Lembro até hoje de eu entrando na quadra coberta do Clube Pinheiros [em São Paulo] para treinar e ele dizendo: ‘Só com uma mão’.” Diante disso, Guga crava: “Eu aprendi a gostar de treinar com o Larri”.

Dois exemplos de amor extremo pelo treino vêm dos astros do futebol Cristiano Ronaldo e Marta. Até 2018, CR7 tinha sido cinco vezes eleito o melhor jogador do mundo pela Fifa, e ela, seis. Curiosamente (ou não), as histórias dos dois são parecidas.

Ronaldo mudou-se da Ilha da Madeira para Lisboa com apenas 12 anos, já recrutado para treinar na categoria de base do Sporting. Longe da família e morando sozinho no clube (os outros meninos voltavam para casa), sentiu solidão. Para piorar, sofria bullying nos primeiros tempos, por seu sotaque diferente, e chorava. O isolamento, no entanto, fez dos treinos, físicos e técnicos, o maior prazer do garoto, e seu melhor amigo era igualmente fã de treinos – o treinador da base Leonel Pontes, seu tutor legal, que o levava para passear de vez em quando. Foi de 1997 a 2003, até ser contratado para jogar no Manchester United, na Inglaterra, novamente como um jovem enfrentando o

desconhecido e tendo a bola como amiga.

Marta mudou-se do interior de Alagoas para o Rio de Janeiro aos 14 anos, para fazer teste no futebol feminino do Vasco da Gama. Também encontrou na treinadora, Helena Pacheco, uma mentora e amiga. Marta não olhava para as pessoas, só tinha olhos para a bola. Quando Helena lhe disse para aprender a chutar com as duas pernas, por exemplo, ela não parava de treinar, nem na hora das refeições. Foi assim de 2000 a 2003, quando o futebol feminino do Vasco foi descontinuado. Depois disso, Marta continuou a ter os desafios de chegar a lugares em que não conhecia ninguém, só a bola – aos 18 anos, foi para a Suécia, onde permaneceu por cinco temporadas, e, então, ficou revezando entre Estados Unidos (times da Costa Leste e Oeste) e Suécia.

É preciso complementar que se deve cultivar o amor do atleta por todos os tipos de treinos: físicos, técnicos, táticos e recreativos (embora o último caso seja mais fácil). Os treinos físicos são os que costumam encontrar maior resistência entre os atletas, mas a prática contemporânea os tornou mais curtos (em geral, de até uma hora) e intensos. Ninguém duvida de que o tenista sérvio Novak Djokovic, dono de dezesseis Grand Slams até 2019, tenha esse amor em seus treinos físicos. Ele não só treina muito como, sempre que possível, ao ar livre, sem o ar-

condicionado de ambientes *indoor*. Scott Cochran, o assistente de Nick Saban para o condicionamento físico do Alabama Crimson Tide, torna seus treinos divertidos com gritos motivacionais e com aquecimentos curtos de três minutos que mimetizam, em baixa intensidade, a atividade a ser feita, e assim preparam os músculos – segundo ele, nem os leões alongam-se para caçar a gazela, nem seus jogadores para treinar.

2.2. Atravessar o rio sozinho. O objetivo, nesse caso, é tornar o atleta um ser com autonomia, com protagonismo. A metáfora de "atravessar o rio sozinho" é do tenista Guga, que a detalha: "Muitas vezes, o treinador tem de entrar na água carregando o aluno nas costas no início, mas, no final, só precisará tocar de leve o ombro do atleta para dizer: 'Estou aqui'". Segundo o tenista catarinense, Larri Passos, seu coach, ensinou-o a atravessar o rio sozinho, sendo "o motor de suas próprias ações", tanto as que conduzem a vitórias como as que levam a derrotas – em vez de ensiná-lo a cumprir ordens. Como?

Descobrimos dois fatores-chave. Primeiro, Larri explicitava a responsabilidade de Guga, materializando a relação entre causa e consequência de seus comportamentos – por exemplo, Guga lembra-se de que Larri o tirava da quadra quando fazia corpo mole e não se importava se ele saísse chorando. O segundo é que

Larri mantinha um ambiente seguro para que essa responsabilização nunca fosse interpretada como menos amor ou cuidado. Guga sabia: houvesse o que houvesse, Larri continuaria a ser seu "paredão", sem deixar que nada o atingisse. Bob Bowman aplicava os mesmos dois fatores com Phelps. Quando o nadador foi flagrado com maconha em 2009, o coach recriminou-o, mas também lhe mandou uma mensagem de texto (esse era um código deles, como você verá no Capítulo 4): "Estamos juntos, estou te apoiando. Ainda te amo".

É difícil pensar em uma coach que tenha jogado mais atletas para atravessar o rio do que Pat Summitt, a treinadora do Lady Vols. Fazer as meninas assumirem a responsabilidade por suas vidas era a missão que ela se deu. Suas jogadoras tinham de estudar muito e treinar duro, responsabilizando-se diretamente por tudo isso.

Certa vez, as Lady Vols perderam de virada na Carolina do Sul – estavam dezoito pontos à frente na primeira metade da partida e ficaram nove minutos sem marcar na segunda. No hotel, Pat pediu para guardarem seus uniformes. No dia seguinte, ao chegarem de volta à sua universidade, ainda no estacionamento do ônibus, a coach comunicou: "Vocês não vão para os dormitórios. Corram para os vestiários e vistam seus uniformes de ontem. Vocês têm de compensar aqueles vinte

minutos que não jogaram. Usem os uniformes como estão; vocês não jogaram o suficiente para sujá-los". Perder para um time adversário superior não era um problema; a questão era o pouco empenho. Mas Pat tinha seu jeito de mostrar preocupação também, o "*tough love* " – cozinhava para as meninas seus pratos favoritos, por exemplo. Em uma refeição, chegou a servir seis pratos diferentes de frango, para atender às preferências.

Bowman, da natação, está convencido da importância da construção da autonomia dos jovens e acrescenta que ela passa por detalhes mínimos – tais como fazer os nadadores carregarem as próprias mochilas e equipamentos do estacionamento até o vestiário no local de competição. "Em Olimpíadas, muitos técnicos carregam as coisas de seus atletas, mas eu nunca fiz isso. Acho que assim eles aprendem a ter responsabilidade, e isso os fortalece." Outro artifício de Bowman é distanciar os pupilos um pouco da família. O coach de Phelps nunca deixou os pais de seus alunos assistirem a treinos ou darem feedbacks, por exemplo. "Sem afastar-se dos pais, fica difícil os jovens atletas crescerem como pessoas", comenta ele. É comum vermos coaches de craques em alguns esportes se dobrarem aos caprichos de seus familiares, mantendo-os infantilizados.

2.3. Libertar o leão da jaula. O espírito competitivo, que faz um atleta lutar muito para ganhar uma competição e não se abalar com eventuais dificuldades, pode ganhar vários nomes: “sangue nos olhos” e “faca nos dentes”, ser faminto, ser leão.

Por exemplo, Mike Smith, que foi head coach do Atlanta Falcons entre 2008 e 2012, eleito o melhor coach da liga em três destes anos, usa a palavra “faminto”. Mas leão é a analogia adotada por Tim Grover, preparador de Michael Jordan e outros monstros do basquete da NBA, e ela nos ajudou a entender de verdade o conceito. Segundo Grover, muitos atletas são como um leão na jaula. Só que essa jaula não é feita de barras de ferro, e sim da obediência a regras tolas e a maus conselhos, do sentimento torturante de ficar analisando as próprias ações em excesso e preocupando-se constantemente com o que pode dar errado. Sempre que fica em sua jaula, uma pessoa não usa seus instintos básicos – de competir, no caso – e acaba perdendo-os, porque instintos precisam ser exercitados. Ou o leão é mantido solto, na savana, ou o atleta nunca vai se tornar um campeão de verdade.

Veja, por exemplo, como Larri soltou o leão de Guga, que o Brasil inteiro conhece como uma figura terna e gentil. “Eu não tinha isso de querer ganhar dos outros, minha mãe é assistente social; foi o Larri quem me fez querer”, diz o tenista, entre

brincalhão e sério. Como? Bem, coaches admirados por seus pupilos conseguem isso mais facilmente, porque os atletas têm de se liberar das amarras para impressioná-los. Foi Guga quem primeiro nos chamou a atenção para o efeito admiração quando contou que, para ele, "Larri era o melhor treinador de tênis que existia no mundo, porque treinava o Bocão". (Bocão é o apelido de Marcus Vinicius Barbosa, que em 1988 chegou às semifinais juvenis de Wimbledon.)

Reunimos alguns conselhos de Tim Grover que vimos ser replicados por coaches de excelência. Sua máxima é a de que o atleta, para ser leão, nunca deve competir com ninguém, só consigo mesmo – ele é como um predador de si, para hoje ser melhor do que ontem, e amanhã, melhor do que hoje. Outra recomendação é fazer, todos os dias, algo que não gosta – isso mostra para o próprio atleta que ele é o rei da selva; se ele também puder sacrificar algo que lhe é importante, melhor ainda – por exemplo, abrir mão de assistir TV, ou deixar de comer chocolate, ou ir um pouco além quando já estiver cansado. Ainda destacamos não pensar muito e não ouvir demais as outras pessoas (é preciso "ficar sozinho dentro da própria cabeça").

É fundamental que o atleta busque competir sobretudo consigo mesmo para perder o medo do fracasso – uma das

jaulas mais apertadas para a maioria dos competidores é a do medo. “Há coisas que um atleta não pode controlar nas competições, como a velocidade dos concorrentes na natação. Então, ele só pode pensar no próprio processo. Tem de se esforçar para ser melhor nas coisas que controla, como a própria velocidade”, diz Bob Bowman.

Mais um impulsionador do leão competitivo é compartilhado por Bowman: o técnico nunca deve tratar um jovem talentoso de modo diferenciado; este tem de receber o mesmo tratamento dispensado a todos. “Quando Michael tinha 11 anos, eu o treinava com um grupo de jovens de 14 e 15 anos, e ele já se destacava. Mesmo assim, eu dizia: ‘Isso foi muito bom, mas, se mudar tal coisa, você pode ir bem mais rápido’. Nunca deixei transparecer que ele era especial – ou ele seria complacente.” Resultado: Phelps queria mostrar a Bowman que podia mais.

De novo, é difícil pensar em uma coach que tenha criado mais leoas do que Pat Summitt. Ela cultivava conscientemente o caráter selvagem de suas meninas. Certa noite, quando o time saiu para jantar em uma van, um pneu furou e ninguém encontrou o macaco para erguer o veículo e poder fazer a troca. (Teria o macaco sumido de fato?) Pat mandou as moças se enfileirarem metade de cada lado e levantarem o veículo quando ela contasse até três. As jogadoras a olharam incrédulas. “Você

quer que a gente erga a van?" "Sim, vamos!", insistiu Pat. E elas não só levantaram a van como a mantiveram elevada o tempo todo da troca.

Para a coach das meninas do basquete do Tennessee, situações como essa fizeram as jogadoras entenderem que eram mais poderosas do que imaginavam. Pat acreditava que seu principal papel, como técnica, era mostrar às atletas sua verdadeira força, de todas as maneiras possíveis. Quem não era leoa ia embora diante desse tipo de coisa – mas foram poucas baixas; em trinta e oito anos de carreira, menos de uma por ano.

O DESENVOLVIMENTO E OS *FARM SYSTEMS*

O primeiro desenvolvimento nos esportes costuma ser viabilizado – e escalado – em estruturas como as universidades, nos Estados Unidos, e os clubes esportivos que investem na formação de categorias de base. Existe uma expressão para isso: "*farm system* ". A prática do "*farming* ", que em inglês remete a fazendas que semeiam e colhem suas plantações, é bastante associada a times de beisebol dos Estados Unidos como o New York Yankees, o Atlanta Braves e o Chicago White Sox. Os resultados da estratégia de cultivar talentos dentro de casa são

bem medidos nesse esporte: na listagem anual das cem melhores prospecções da liga de beisebol profissional dos Estados Unidos, os jovens desses três times estão permanentemente entre os mais bem posicionados. Os Yankees, em particular, atribuem ao *farming* o fato de terem, no período de 1996 a 2002, vencido quatro World Series, o título máximo da modalidade.

Em diversos esportes, os clubes dividem-se entre *farmers* e *hunters*– estes são os que caçam os talentos formados por outros clubes. No futebol, por exemplo, a diferença é bem nítida. No campeonato inglês, um *hunter* arquetípico é o Chelsea, e um *farmer*, o Arsenal. No espanhol, um *hunter* é o Real Madrid, e seu arquirrival Barcelona é sinônimo de *farming*. A mundialmente famosa academia das categorias de base do Barcelona, La Masía, nos permite, inclusive, mergulhar no conceito.

Fundada em 1979, La Masía formou centenas de jogadores de futebol masculino e, desde 2016, forma também atletas de futebol feminino, basquete, handebol, futsal e hóquei sobre patins. A academia, que originalmente era instalada em uma casa de campo de 1700, treina mais de seiscentos jovens por ano, muitos dos quais são residentes. De La Masía saíram onze dos jogadores do Barça de 2009, a primeira equipe da história mundial do futebol a ganhar as seis competições que disputou

no ano. Esse time tinha Lionel Messi, Andrés Iniesta e Xavi Hernández, para citar algumas de suas estrelas. No time principal de futebol masculino, até 90% costumam ser egressos de lá.

O investimento em *farming* é alto. Mas, segundo estudo de Pablo Cardona, professor da Universidade de Navarra, o Barcelona sabe que apenas 10% dos jovens serão realmente aproveitados nas competições futuras (no caso do futebol masculino) e ainda assim considera que o investimento vale a pena. Um só jovem que incorpore a filosofia de jogo de La Masía já tende a desequilibrar as coisas a favor do clube; La Masía é uma catapulta "do talento normal para um nível extraordinário", como diz Cardona. É o caso de Messi: de 2010 a 2018, ele fez mais de cinquenta gols todos os anos, sendo que, em 2012, foram 91. (Se as assistências para gols alheios entrassem na conta, o número cresceria 30%.) Pelé fez 127 gols em 1958, Zico marcou 65 em 1979 e Romário balançou a rede 66 vezes em 2000, mas é a constância de Messi que impressiona. O craque argentino é 100% fruto de La Masía; chegou lá com apenas 13 anos – a instituição aceita crianças a partir dos 6 anos.

Uma vez recrutados, os meninos recebem uma educação intelectual de qualidade, uma formação moral – aprendem

valores familiares e catalães – e uma imersão em um esquema tático particular, 4-3-3 – com zagueiros adiantados passando do meio-campo e sempre sete ou mais jogadores no campo ofensivo. A filosofia com que crescem é a de manter a posse de bola em 60% ou mais do tempo de um jogo, com triangulações e passes precisos para forçar o rival ao erro.

O Brasil tem alguns times de futebol inclinados ao *farming*, com escolinhas particularmente ativas, mas não conta com nada tão estruturado como La Masía. O que nosso país sempre possuiu em abundância foi o futebol de várzea, que historicamente tem alimentado nosso *pipeline*. Na visão de Mauro Silva, inclusive, a queda de qualidade do futebol brasileiro está ligada ao esvaziamento dos campinhos improvisados na era dos games e das redes sociais.

Nos esportes olímpicos, há maior *farming*. No vôlei, vemos, por exemplo, desde o modelo clássico do Vôlei Renata, de Campinas (SP), clube que tem sua categoria de base, até o centro de treinamento Sportville, em Barueri (SP), ligado ao coach Zé Roberto, que inclui moradia e desenvolve projetos de formação de atletas de vôlei e tênis, passando pelo Instituto Esporte & Educação, ligado a Ana Moser, ex-jogadora que integra o Hall da Fama do vôlei mundial, e que oferece atividades esportivas e socioeducativas inclusivas para 3,1 milhões de crianças e

adolescentes, e formou 40 mil professores de educação física.

ENCANTAMENTO NA VIDA REAL

Lembra-se dos contos de fadas da infância? Nessas histórias, alguém com poderes mágicos olha para um sapo, vê nele um príncipe e então o transforma de fato em um príncipe. No mundo dos esportes acontece algo semelhante: um coach olha para uma pessoa comum, reconhece nela uma campeã e então a ajuda a se tornar de fato uma campeã. É um encantamento que faz um sapo revelar-se um príncipe. É um encantamento que faz um indivíduo virar um campeão.

LARISA E O PRIMEIRO ENCANTAMENTO

– Alexandra, vamos ensinar nossas meninas a bater backhand com as duas mãos.

– Mas Larisa... como assim?! Cite uma só jogadora que usa as duas mãos além da Chris Evert! Não tem!

– Alexandra, fique tranquila. Eu tenho certeza de que, em quatro anos, entre as melhores dez atletas do tênis feminino mundial, oito vão jogar backhand com as duas mãos.

– De onde você tirou isso?

– Vi como os juvenis estrangeiros estão jogando; todos copiam os tenistas suecos [como Björn Borg]. E tem mais: nossas meninas vão começar a bater o forehand entrando com o corpo na bola!

Esse foi o diálogo que a coach Larisa Preobrazhenskaya, ucraniana considerada a "mãe" do tênis russo, teve com a irmã e também coach Alexandra logo depois de uma viagem à Europa em que acompanhou suas meninas em vários torneios, nos anos 1970. Agora, imagine como eram interessantes os treinamentos com uma técnica que trazia golpes da vanguarda mundial do tênis para a turma de crianças e adolescentes. Isso fazia o treino valer a pena até no inverno gelado de Moscou, quando os termômetros chegavam a marcar quinze graus negativos.

Larisa foi uma das maiores encantadoras de campeãs de que se tem notícia no tênis feminino. Dominava com maestria o recrutamento e o desenvolvimento. Como disse Tatiana Panova, que foi número 18 do mundo, a maior qualidade de Larisa era a habilidade de ver se uma criança seria uma tenista e como ia jogar. "Larisa parecia uma pessoa vinda do futuro, que sabia o que aconteceria amanhã", afirmou Tatiana na biografia da coach. Não era só o talento atlético que ela detectava, mas a mentalidade. Sua primeira pergunta a qualquer aluna era: "Para

você, tênis é diversão ou trabalho?". Se a resposta fosse diversão, ela sabia que a chance de sucesso seria bem maior.

Quanto ao desenvolvimento, Larisa criou um método próprio, com base em tentativa e erro, em uma União Soviética hostil ao tênis, considerado um esporte burguês. Tenista, Larisa fez isso enquanto ainda competia, ao treinar as sobrinhas Lena, Irina e Ludmila, filhas da irmã Alexandra. Larisa é uma ilustração perfeita do desenvolvimento da base que descobrimos. Focou o tripé de Ferguson – habilidades técnicas, autoconfiança e valores – e acionou os três conjuntos de práticas adicionais que identificamos, da autonomia ao amor por treinar.

Larisa cativava as meninas para desenvolver suas habilidades técnicas. Seu modo de fazer isso era associar o tênis à imagem de um balé em quadra, ao enfatizar a beleza dos movimentos e a elegância das atletas que se movimentavam. Ela cativou as jovens tenistas também pelo relacionamento: com as sobrinhas, depois dos treinos bons, comprava-lhes sorvetes ou as deixava brincar com suas joias e seu guarda-roupa em casa – provavam seus vestidos e desfilavam na frente do espelho; com as alunas, seguia a mesma linha, inclusive conversando com as mais crescidas sobre namorados.

Em um cenário em que faltavam quadras e só restava às alunas bater bola no paredão, Larisa optou por lhes ensinar

exaustivamente a técnica. Suas tenistas ficaram conhecidas por dominar todos os golpes do tênis. No entanto, a coach tomava muito cuidado com a sequência dos aprendizados: primeiro a menina tinha de conseguir controlar a bola na posição estática, depois dominá-la em movimento e só então entrar com o corpo na bola. Uma marca registrada de Larisa era a ênfase no lado esquerdo, menos natural para a maioria de destras. As pupilas lembram que ela sempre gritava: "Não é proibido usar backhand!".

A coach acreditava que um repertório diverso de golpes, internalizado na infância, fazia fixar as "sensações musculares corretas" – assim como Tim Gallwey, ela achava que o corpo aprendia o movimento. Larisa apostava que a variedade de golpes da tenista criança levaria a tenista adulta a incorporar novos métodos técnicos e táticos mais facilmente, bem como a ajudaria a ler rápido as ações das rivais na quadra e a reagir bem. Embora houvesse muitas sessões em grupos, a treinadora sempre reservava tempo para o trabalho individual, com cada aluna.

Larisa buscava desenvolver a jogadora não só no toque da bola, mas no entendimento de sua conveniência para o jogo. A bola vinha alta? Era mais fácil bater reto com a ajuda da mão esquerda. Se vinha baixa, a melhor resposta poderia ser um

slice, com a mão direita. Quando as meninas estavam um pouco mais velhas, a coach ampliava o repertório, ensinando combinações de jogadas, como cruzada curta de direita, depois uma paralela longa e, logo em seguida, o avanço para a rede.

Mesmo com treinos em condições restritas, Larisa levou a sobrinha Lena a vencer o Aberto Juvenil da França em Paris e ser a melhor tenista soviética em 1972. Irina e Ludmila também ganharam disputas nacionais. O sucesso fez com que seu clube, o CSKA, ganhasse novas instalações para o tênis, e a coach conseguiu treinar, com a irmã, muito mais meninas, entre 4 e 16 anos. As alunas iniciavam com Alexandra e depois eram transferidas para Larisa. Mais tarde, Larisa trocou o CSKA pelo Spartak, e o modelo de encantamento mudou um pouco: o treino passou a incluir meia hora a sós com a treinadora, seguido do trabalho em grupo com Alexandra.

Lembra-se da pressão física para desenvolver autoconfiança? Larisa usava esse recurso também. Seu sistema de encantamento contava com treinos seis vezes por semana, com muita preparação física. O plano anual incluía dois programas pré-temporada regulares: na primavera, o grupo treinava na Turquia, onde havia sol e calor; no outono, viajava por dez dias para uma região de floresta na Rússia e nem levava as raquetes – tudo o que havia eram corridas intensas entre as árvores, duas

vezes por dia.

A pressão física cabia a Nina Otkalenko, campeã de corridas de oitocentos metros rasos, que ajudava a melhorar a preparação física das tenistas. Não eram apenas corridas cíclicas, repetitivas e constantes; eram arrancadas, corridas com obstáculos e de revezamento com posições de início diversas e corridas lúdicas, como a do caranguejo e a do urso, com cones, em que os movimentos dos animais eram simulados. Larisa também contou com o apoio de Agashin, provavelmente o primeiro biomecânico da União Soviética, que criava pesos para treinar grupos de músculos específicos das meninas, úteis em diferentes golpes na bola.

No que diz respeito aos valores, as pupilas da treinadora recordam-se das óperas a que assistiam juntas quando havia tempo livre em competições no exterior; das visitas às feiras em que a técnica lhes ensinava a escolher frutas, verduras e legumes; da ida às barricadas dos estudantes na Paris de 1968 quando estavam jogando lá. Victoria Milyavskaya lembra-se de Larisa lendo livros para elas à noite, antes de dormir, quando viajavam para as competições. Com os valores, a coach trabalhou, como poucos, a autoimagem de suas jogadoras. Como já dissemos, ela valorizava para suas meninas, a estética de uma partida de tênis, que comparava a um espetáculo de balé.

Era impossível uma atleta não gostar de treinar com Larisa. Havia os golpes de vanguarda, como entrar com o corpo na bola na direita; as competições com as mais velhas; as combinações de golpes; a variedade de exercícios físicos. Os jogos em duplas eram outro estímulo utilizado pela treinadora para deixar as coisas mais divertidas e desafiadoras, além de iniciar noções táticas. Semanalmente, as jovens pupilas jogavam em duplas, descobrindo onde e como se posicionar, de que modo interagir e o que fazer em diferentes situações. Aprendiam sobre como se relacionar com uma parceira e como apoiá-la mesmo nos erros. A cada jogo tinham de cristalizar todos os aprendizados registrando-os por escrito e levando o texto para a coach ler na semana seguinte. A escrita era uma grande ferramenta de encantamento de Larisa.

A construção de autonomia conduzida pela treinadora seguia um roteiro interessante. Por exemplo, cada aluna devia ter um caderno e anotar tudo – coisas como "Quando se faz o voleio, não se pode parar, porque é como um trem que para abruptamente – ele sai dos trilhos. O movimento tem de ser continuado para a frente". Na visão da técnica, o ato de escrever as fazia introjetar aquilo como sendo delas, mesmo que não o relessem.

O mix de feedbacks cirúrgicos da coach com carinho também

era um instrumento de apoio à travessia do rio por conta própria, como definiu Guga. Depois de uma partida, vencida ou perdida, ela nunca falava "Você jogou bem" ou "Você jogou mal". Seu comentário era direcionado especificamente ao que precisava ser melhorado: "Você jogou o tempo todo na direita da adversária, só que a direita era o golpe mais forte dela. Isso fez você jogar contra si mesma. Na direita dela, você tinha de bater mais alto e mais longo". Ao mesmo tempo, o ambiente seguro para que as meninas tomassem decisões sozinhas e errassem era garantido pelo carinho com que Larisa as tratava; elas lembram-se de a coach lhes preparar chás calmantes, de segurar suas mãos quando estavam nervosas, de fazer lanches para elas, de usar uma linguagem lúdica quando eram crianças – "Faça a palma da mão na forma de um copinho para dar o saque; sacar é como levantar esse copinho em cima de você" – e de sempre falar com voz suave.

Outro aspecto particular da autonomia à moda russa tinha a ver com os pais das alunas. Larisa não os proibia de ver os treinos, mas os limitava gentilmente. Corrigia o comportamento deles com as meninas, para que não lhes cobrassem demais nem fossem superprotetores. Assim, criava um espaço de autonomia para elas.

Quanto ao instinto animal, as pupilas de Larisa eram leoas –

uma delas, Tatiana Panova, era apelidada pela imprensa de "pequena leoa". Por quê? Em primeiro lugar, a coach dava mais atenção a quem havia se destacado mais no treino ou no jogo. "Havia competição pela atenção da treinadora e por isso todas as suas alunas tinham esse espírito de guerreiras. Desde criança a gente tentava ser a melhor para ganhar atenção e mais tempo com ela", conta Evgenia Kulikovskaya, uma de suas pupilas, que hoje é técnica e repete o mesmo sistema com suas meninas. Outro fator da competitividade era que Larisa estimulava as alunas a se arriscar – tirava o medo de subirem à rede – e as fazia competir sempre com quem tinha mais experiência: no final de cada treino, as mais jovens jogavam por cerca de dez minutos com as mais velhas.

A coach também fazia um trabalho baseado no processo de competir – lembra-se do processo? "A criança não deve adiar muito a participação nos torneios", dizia. Em sua visão, atletas precisam entender desde cedo como os torneios funcionam. "Minhas alunas choravam quando perdiam e me perguntavam: 'Larisa, por que eu choro?'. E eu as confortava. A Steffi Graf chorava quando criança, o pequeno Roger Federer também. Não há nada de errado. Você está lutando, é o que importa." O próprio jogo entre tenistas mais velhas e mais novas era um modo de fazer todas entenderem que podiam tanto ganhar como

perder e aprendessem a sofrer uma derrota e seguir em frente.

Encantar a base era tão importante para Larisa Preobrazhenskaya que ela recusou o convite de duas jogadoras de destaque, Anna Kournikova e Tatiana Panova, para que as treinasse individualmente, mesmo estando convencida de que a carreira de ambas seria muito mais bem-sucedida se fosse ela a coach e mesmo com o carinho que sentia pelas duas. Larisa nunca foi movida pelo dinheiro, na verdade; ela defendia seu ideal de tênis, atitude que não passou despercebida pelas alunas. Foi, definitivamente, a "mãe" do tênis russo.

RECRUTANDO O ATLETA EXPERIENTE

Na segunda metade dos anos 1990, o atacante Michael Brown era tido como um jogador difícil, temperamental. Ele havia sido meio-campista na seleção de futebol sub-21 da Inglaterra e pertencia ao Manchester City, então na segunda divisão do campeonato inglês, mas vivia sendo emprestado para outros clubes.

No entanto, o coach do Sheffield United, um importante clube da liga inglesa, viu ouro onde os outros enxergavam metal barato. "Eu o vi treinando e gostei de alguma coisa ali", contou

Neil Warnock em depoimento ao livro *Os campeões*, de Mike Carson. Resultado: Brown conduziu o Sheffield às semifinais de dois campeonatos, marcando 23 gols só no primeiro.

O que Warnock fez foi olhar para um atleta veterano como se ele estivesse apenas começando. Avaliou Brown sabendo que não era um jogador pronto e que precisaria investir em seu desenvolvimento. Bob Brett, do tênis, explica a vantagem que há nisso: “ Começar a trabalhar cedo com um atleta é ótimo, mas, muitas vezes, o momento ideal para fazer o coaching é quando o coachee está frustrado pela percepção de insucesso. Isso porque, nesse ponto, é provável que ele esteja mais receptivo a novas ideias. Para um jogador que está executando bem, mudanças sugeridas são vistas, por sua vez, como muito arriscadas”.

Atletas iniciantes são recrutados como mármores a serem esculpidos, lembra-se? Em nossa pesquisa, percebemos que os grandes coaches recrutam atletas experientes sem deixar de vê-los como mármores a esculpir. Recorrendo a uma metáfora utilizada no meio esportivo, eles não olham apenas para os frutos que esses esportistas têm gerado; observam atentamente sua raiz – que são o caráter e o talento, conforme dito por John Wooden.

O *scouting* de jogadores experientes é particularmente desafiador para os coaches, porque muitos interesses entram em

jogo, sobretudo nos esportes que movimentam mais dinheiro. É o caso do futebol, em que os técnicos são sempre assediados por agentes de jogadores e patrocinadores para contratarem e convocarem quem os beneficia. Até os limites éticos podem ser atravessados.

A primeira diferença dos melhores coaches é que realmente priorizam o caráter e o talento de campeão em suas escolhas – o desejo do atleta de aprender e seu compromisso de melhorar são critérios fundamentais na contratação. A segunda é que tendem, cada vez mais, a apoiar-se em estatísticas para tomar decisões, porque isso lhes permite conjugar o futuro intuído com aquele projetado com base em dados passados. Nos esportes, sempre houve algum uso de estatísticas para recrutar, mas estas vêm se popularizando com o analytics. A moda começou no beisebol (em que a prática é chamada de *sabermetrics*), seguiu para o basquete e agora está chegando ao futebol. A lógica é: programadores desenvolvem modelos que, trabalhando os dados de um atleta, podem indicar quanto ele melhora o desempenho de uma equipe.

Em 2002, o sabermétrico Paul DePodesta apoiou o treinador de beisebol Billy Beane dessa maneira, e o resultado foi que o time Oakland Athletics registrou vinte vitórias seguidas, sendo o primeiro a fazer isso em cem anos de liga. Entre os trinta times

da primeira divisão, o Oakland Athletics teve o quinto melhor desempenho na temporada regular, apesar de contar com o sexto pior orçamento. Essa história virou livro em 2003 e filme em 2011 – *Moneyball* (*O homem que mudou o jogo*, no Brasil) –, colocando as estatísticas nos holofotes do recrutamento. Outro sabermétrico, Bill James, contribuiu para resultados ainda melhores no Boston Red Sox do coach Theo Epstein. O Red Sox venceu a World Series em 2004 e 2007, e Epstein foi considerado um grande coach por conta de sua competência analítica.

O Liverpool é o time de futebol que mais simboliza o analytics. Ian Graham ajudou o clube inglês do técnico Jürgen Klopp a ganhar a Liga dos Campeões da temporada 2018-2019, com um modelo matemático que vem sugerindo contratações como as de Naby Keïta, Mohamed Salah e Philippe Coutinho. Os dois primeiros foram fundamentais em toda a competição, e o terceiro viabilizou, com sua venda, a chegada do goleiro Alisson Becker, do meio-campista Fabinho e do zagueiro Virgil van Dijk, os três também cruciais na competição. A ironia é que o rival do Liverpool, o Tottenham, teve Graham trabalhando com dados ali por quatro anos, entre 2008 e 2012, mas os coaches ali simplesmente o ignoraram.

O que vemos no recrutamento de jogadores que têm dados para mostrar é, crescentemente, os coaches buscando conjugar

sua expertise com analytics. Theo Epstein, um devoto absoluto do analytics em 2007, reviu publicamente sua posição em 2016, quando venceu a World Series pela terceira vez, agora com o Chicago Cubs. Ele disse que as estatísticas ajudam, sim, porém não são tudo, nem o mais relevante. Para Epstein, valem muito mais jogadores que gostem de treinar intensamente. Por essa lógica, estatísticas servem para tirar dúvidas e para nortear o trabalho de desenvolvimento a ser feito, mas os critérios de recrutamento aplicados aos iniciantes, listados no começo deste capítulo, aplicam-se também aos veteranos.

O (RE)DESENVOLVIMENTO

Quando o técnico Bernardinho Rezende assumiu a seleção brasileira de vôlei feminino, em 1994, a jogadora Virna lhe disse que não sabia passar, porque, conforme um ex-técnico lhe havia explicado, era lenta e limitada em movimentos. O que Bernardinho fez? Não se importou com o fato de Virna não ser iniciante. Montou um treinamento intensivo de passes especificamente para ela, e isso a transformou em uma das principais jogadoras da seleção.

Alex Ferguson fez o mesmo com Cristiano Ronaldo, voltando

à história inicial deste capítulo. O coach o ensinou a alongar as passadas em direção ao gol e desacelerar, para aperfeiçoar seu timing para o chute. Explicou-lhe que, ao correr, o corpo dispõe de pouca coordenação e, quando reduz a velocidade, o cérebro adapta-se ao movimento.

No futebol do Brasil, o técnico do Grêmio, Renato Gaúcho, que entre 2016 e 2019 colecionou cinco títulos para o time, tem ficado famoso por recuperar atletas rejeitados em outras equipes. O que ele faz é (re) desenvolver e (re)encantar. Sua lista é longa, incluindo de Maicon e Cícero (que eram do São Paulo) a Marcelo Oliveira (ex-Palmeiras), passando por Léo Moura (que estava no Santa Cruz, do Recife), Bruno Cortez (vindo do Japão) e Rafael Galhardo (emprestado pelo Vasco da Gama). Quando indagado sobre o assunto, Renato responde: "É impossível eu não recuperar um jogador que queira ser recuperado".

Desenvolver individualmente os atletas experientes com que começam a trabalhar, quase como se fosse um novo desenvolvimento de base, e por um período significativo, é o que esses técnicos fazem. Ferguson tinha até um tempo mínimo definido para isso: ele deveria poder trabalhar pelo menos dezesseis meses com um atleta antes de ele debutar em uma competição. Como diz o coach do vôlei Zé Roberto Guimarães, "o primeiro e mais importante trabalho é sempre o individual –

melhorar o movimento, o gesto técnico. Só depois é que se pode pensar no grupo". Não importa a experiência do atleta.

Johan Cruyff chegou a atribuir a necessidade de redesenvolver à queda na qualidade do trabalho de base. "Os jogadores de hoje só sabem chutar com o peito do pé e penam para conseguir matar a bola", exemplificava. Mas, quando olhamos para o golfista americano Tiger Woods, que, apesar de já ser dono de catorze Grand Slams no golfe, ficou onze anos sem ganhar um grande título até vencer o Masters de Augusta, em 2019, discordamos de Cruyff. Se Woods, que é um atleta brilhante em sua modalidade, teve grandes técnicos como Butch Harmon (entre 1993 e 2004) e Hank Haney (entre 2004 e 2010), desandou, qualquer um pode desandar. Campeões voltam a ser sapos num piscar de olhos e, o grave, é que muitos técnicos não enxergam isso.

Aqueles que treinam seus pupilos desde crianças levam certa vantagem, pois continuam a vê-los como iniciantes e, assim, não deixam de trabalhar seu desenvolvimento básico. Foi o caso de Larri Passos com Guga Kuerten, e também de Bob Bowman com Michael Phelps. Agora, os que conhecem seus atletas já adultos mais raramente aplicam a eles os dois tripés de desenvolvimento. Por isso, preste atenção quando disserem que um técnico é detalhista, como dizem do "Mister" Jorge Jesus, o

coach português que, em 2019, fez o Flamengo vencer o Campeonato Brasileiro de Futebol e a Taça Libertadores da América e ser vice-campeão no Mundial de Clubes. Na verdade, você estará diante de um técnico que redesenvolve individualmente seus jogadores.

Desenvolver um atleta experiente passa pelo mesmo tripé fundamental do atleta iniciante – valores, autoconfiança e, sim, de novo, habilidades técnicas. Guga lembra-se de Larri treiná-lo para bater uma bola aparentemente inútil, que ninguém usava, em que ele fugia de bater com a direita para fazê-lo com a esquerda; era para sugerir ao cérebro caminhos inovadores. No time principal do Barça, Guardiola fazia com que os jogadores soubessem que há algo mais na vida do que o futebol – os valores.

O segundo tripé de objetivos e práticas complementares também é bem-vindo para os maduros – amar o treino como ao jogo, atravessar o rio sozinho e libertar o leão da jaula. Os mais velhos, inclusive, passam por isso muito mais rapidamente.

O desafio, nesse caso, é o processo de persuasão para que os atletas aceitem os dois tripés novamente. Coaches vitoriosos costumam convencer os atletas a se redesenvolver com três "argumentos-chave":

1. Comparação.
2. Ciência.
3. Convite à autorreflexão.

A comparação torna particularmente persuasivo o diagnóstico de pontos fracos a serem fortalecidos. O coach croata de polo aquático masculino Ratko Rudic redesenvolveu a seleção do Brasil para a Rio 2016 com base nisso. Nossa esquadra estava acostumada a perder por doze gols da maioria dos adversários de primeira linha quando o técnico chegou, no início de 2014, credenciado por quatro medalhas de ouro olímpicas na modalidade – com a Iugoslávia em 1984 e 1988, com a Itália em 1992 e com a Croácia em 2012. Em pouco mais de dois anos, Rudic conseguiu que o Brasil tivesse resultados de alto impacto, embora sem subir ao pódio. Na fase de classificação, nossa seleção venceu por 10 x 6 a então campeã olímpica Croácia – que acabaria levando a prata – e bateu por 6 x 5 a Sérvia, tricampeã mundial – que ficaria com o ouro.

Rudic baseou todo o desenvolvimento no diagnóstico comparado: detectou que os maiores problemas da seleção eram a condição física, inferior à das equipes de alto nível, e a parte psicológica, pelo fato de os brasileiros serem mais emocionais do que outros povos. Ele trabalhou para valer nessas frentes.

Também tratou de exportar os jogadores brasileiros para atuarem por clubes europeus de primeira linha nos torneios mais disputados do mundo – habilitando-os a comparar-se com os melhores. Uma boa comparação é o argumento perfeito para levar qualquer atleta maduro a se dedicar a seu desenvolvimento.

Quem também sabe usar muito bem a comparação é José Roberto Guimarães, na seleção de vôlei feminino do Brasil. "Eu estudo muito as melhores jogadoras do mundo, buscando entender o que as torna melhores, e as uso como parâmetros. Por exemplo, numa época, nós começamos a detectar que os melhores parâmetros físicos do mundo eram das cubanas, que tinham o ataque mais poderoso que o nosso e o saque muito mais veloz", conta o técnico. Essa foi a maneira que ele encontrou para vencer a resistência das meninas brasileiras a trabalhar os membros superiores; elas não queriam ter os braços muito musculosos, só as pernas. A seleção de Zé Roberto também mede as velocidades de suas jogadoras e as das concorrentes no saque e no ataque e as compara. Essa comparação dá a noção de quanto é preciso melhorar.

Na seleção brasileira de 1982, Telê Santana fez a mesma coisa com Sócrates, jogador conhecido pela boemia e pela aversão a treinos, especialmente físicos. Disse-lhe, por exemplo, que

poderia ser melhor do que Zico se parasse de fumar. Sócrates, então, suspendeu não só os cigarros, como a bebida, e dedicou-se aos treinos de modo inédito, chegando a vomitar algumas vezes, tamanho o esforço. Em cinco meses de trabalho físico, conseguia dar várias voltas correndo ao redor do campo, fazia arrancadas e alongamentos; ele corria mais rápido e pulava mais alto do que todos os colegas. Seu chute só perdia em potência para o chute de perna direita de Edinho (para o de perna esquerda, não). Telê fazia, inclusive, comparações indiretas, usando outro jogador para fazer alguma crítica a Sócrates. Conta-se que, em um treino, o técnico instruiu o jogador Leandro a comentar que Sócrates errava todos os cruzamentos. Foi só ouvir isso para o craque passar a cruzar bolas com perfeição.

A argumentação científica pode ter efeito peculiar sobre os atletas maduros, especialmente os mais inteligentes e/ou estudados. Zé Roberto usa a biomecânica no desenvolvimento das jogadoras da seleção de vôlei, por exemplo. "Explico que fazer o movimento no ângulo certo poupa energia e tem mais impacto." Glen Mills também utilizou a biomecânica para consertar, ao longo de dois anos, um Usain Bolt que chegou correndo "desequilibrado", pressionando a parte inferior das

costas, sobrecarregando a musculatura posterior das coxas e com lesões. Foi preciso redesenvolvê-lo, com vídeos e diagramas, para que fortalecesse a parte superior do corpo e inclinasse cerca de dez graus para a frente, entre outras coisas.

A ciência é aliada também para recalibrar o valor do respeito ao adversário, o que os atletas experientes, sobretudo os bem-sucedidos, esquecem-se com frequência. Podemos citar, por exemplo, estudos sobre a economia por trás do esporte, como os de Simon Rottenberg e Walter Neale, nos anos 1950. O primeiro ressalta que "nenhuma equipe prospera quando elimina seus rivais" e o segundo garante que "o interesse do público é diretamente proporcional à intensidade da concorrência".

O experimento científico pode ter apelo. Ouvimos um caso no podcast Counterpoint, ligado à revista *MIT Sloan Management Review*, que aborda os esportes de uma perspectiva mais científica. Em um episódio, sugeriu-se um experimento para desenvolver o "QI de basquete" nos jogadores desse esporte: o coach pode mostrar o filme de um jogo qualquer, interromper antes de uma dada jogada se completar e perguntar aos jogadores o que acham que vai acontecer depois (quem vai fazer o passe, quem vai encestar etc.) Será como levá-los a fazer flexões com o cérebro. Eles farão cenários possíveis e depois saberão o que realmente houve, o que deixará tudo mais

divertido.

Por fim, há o convite à autorreflexão, um poderoso argumento.

Anson Dorrance, coach da seleção de futebol feminino dos Estados Unidos, que conquistou o primeiro título da Copa do Mundo, promove a autorreflexão anual das jogadoras do Tar Heels, seu time da Universidade da Carolina do Norte, que venceu mais de 22 campeonatos nacionais. Ele, o treinador mais condecorado da história do futebol feminino, pede-lhes para responderem a questionários de autoconhecimento (mais precisamente, a Escala de Garra criada pela psicóloga Angela Duckworth), por acreditar que, ao pensarem sobre as respostas, as atletas ganham mais consciência de si mesmas e, no caso específico, descobrem-se com mais garra do que imaginavam – dando novo ímpeto à sua autorrealização. Conversas difíceis, com pitadas filosóficas, também fazem com que olhem para dentro de si.

De todos os técnicos que pesquisamos, talvez o pioneiro em entender a importância da formação contínua dos experientes tenha sido Vince Lombardi. No início dos anos 1960, ele foi contratado para dirigir o Green Bay Packers e encontrou uma equipe abalada. Na final da NFL da temporada 1960-1961, havia

liderado por três tempos e perdido para o Philadelphia Eagles no quarto e último. Aquilo doera demais, na alma.

Então, no *training camp* do verão de 1961, Lombardi resolveu recomeçar do zero, como se todos os jogadores estivessem iniciando a carreira. Sua primeira frase foi: "Isso é uma bola, senhores". Sim, ele repassou todos os fundamentos do futebol americano metodicamente: como bloquear, como dominar e derrubar o adversário etc. Um jogador, impaciente, chegou a fazer piada – "Você está falando muito rápido, coach, vai mais devagar". No entanto, Lombardi não esmoreceu.

O redesenvolvimento deu certo. Seis meses depois, os Packers venciam a NFL de 1961-1962, e começava o reinado de Lombardi. Ele ganhou a NFL seis vezes em sete anos, sendo três na sequência, e nunca deixou de fazer o redesenvolvimento. Sua bandeira era a de "perseguir incansavelmente a perfeição para alcançar a excelência".

Há esportistas estelares que contratam coaches pessoais para manter-se campeões, como Tom Brady, que conta com o preparador físico Alex Guerrero e atribui a ele a longevidade de sua carreira. Também era esse o caso de Michael Jordan com Tim Grover, que, além de prepará-lo fisicamente, lembrava-o de sair da zona de conforto e de "transformar cada fracasso em sucesso, já que fracasso e sucesso são só construções mentais".

Profissionais como Guerrero e Grover diagnosticam os pontos fracos, cutucam com comparações, usam um discurso científico (ou pseudocientífico) para a persuasão, renovam os votos desses atletas com os treinamentos ao acompanhá-los em cada momento e conduzem suas jornadas de autorreflexão.

Alguns atletas maduros desenvolvem-se continuamente por conta própria, inclusive. Dois casos clássicos vêm de dois brasileiros que estão no Hall da Fama do basquete mundial: Oscar Schmidt, o jogador que mais fez pontos na história do esporte – em 25 anos de carreira, contabilizou quase 50 mil pontos (49.737) –, e Hortência Marcari, "rainha das quadras", que chegou a marcar mais de 124 pontos numa única partida em 1987 (quando o Minercal Sorocaba venceu o Itapetininga por 251 x 32). O treinamento de Oscar incluía, além das atividades diárias com o time, mil arremessos extras; sua rotina só terminava quando ele acertava vinte tiros de três pontos consecutivos. Hortência também fazia mil arremessos diários, quinhentos pela manhã e quinhentos à noite. E os dois tinham seus parâmetros de comparação: Marcel e Paula, respectivamente. Outro exemplo é o tenista suíço Roger Federer, o maior vencedor de títulos de Grand Slam da história, que voltou a ocupar o posto número 1 do ranking ATP aos 36 anos de idade, depois de mais de cinco anos fora da posição. Ele se

redesenvolveu quando, aproveitando o afastamento por uma lesão, dedicou-se a aperfeiçoar o golpe em que era mais fraco – o backhand –, combinando-o melhor com seu jogo de pés, o que acabou alterando até seu estilo de jogo. Federer surpreendeu os rivais levando para as partidas um "*backhand chip and charge* ", uma devolução de saque, com backhand, bem agressiva – em que ele devolve a bola e já sobe à rede para pontuar. Mais um caso é o de David Beckham, no futebol. O gol do meio do campo que Beckham marcou no Wimbledon na Premier League 1996-1997 passou para a história, mas foi só consequência do desenvolvimento contínuo: ele ficava trinta minutos depois de todo treino no Manchester United cobrando faltas a 28 metros ou mais da trave.

Agora, é preciso ter consciência de que redesenvolvimento pede tempo – e paciência. No tênis, por exemplo, Bob Brett estima que as mudanças de um jogador demorem entre seis e nove meses para se consolidarem, até que uma nova e sólida base seja construída e o progresso torne-se visível. "E, nessa fase, o coach só fala o que o atleta deve fazer, nunca o que não deve; o tom precisa ser só positivo", conforme Brett.

Jogadores maduros recém-chegados ao time devem começar a competir só quando estiverem redesenvolvidos também por uma razão psicológica. Mais que os novatos, são muito

vulneráveis em derrotas. Isso porque, como diz o argentino Carlos Bianchi, ex-coach do time de futebol argentino Boca Juniors e do espanhol Atlético de Madrid, vencer e perder são hábitos. É um perigo acostumar-se a perder, e muitos atletas maduros o fazem. "Quando se acostuma a ganhar, você ganha e ganha."

Telê Santana aparentemente intuiu isso quando dirigia o Atlético Mineiro. Ele recebeu de volta o craque Dadá Maravilha, campeão da Copa do Mundo de 1970, e o jogador, entretido com as festas, não treinava como devia e estava fora de forma. André Ribeiro conta, em *Fio de esperança*, que Telê o deixou no banco de reservas. Um dia, numa partida contra o Fluminense de Minas Gerais no Mineirão, a torcida pediu Dadá quando um jogador se machucou. Telê o chamou: "Dario, essa torcida ainda acredita em você. Dê uma satisfação para ela". Dadá entrou e marcou. O Atlético foi campeão mineiro em 1970, após cinco títulos seguidos do Cruzeiro, e venceu o Campeonato Brasileiro de 1971, derrotando o Botafogo por 1 x 0 com gol de cabeça de Dadá – ele, de tão à vontade, dizia "parar no ar" tal qual beija-flor. Esse Atlético superou, em 1970, não só o Botafogo de Jairzinho como o Santos de Pelé, o Corinthians de Rivellino e o São Paulo de Gérson.

A LIBERDADE PARA INOVAR

Os coaches que desenvolvem talentos maduros têm mais um truque na manga. Você se recorda de como a estrutura do *farm system* facilita o desenvolvimento dos mais jovens? No reencantamento dos experientes também localizamos um catalisador similar: a inovação. Falamos do desafio de dominar uma técnica diferente, como quando goleiros se especializam em defender faltas ou se tornam goleiros linha, jogando com os pés. Como destacado pelo jornalista Paulo Guilherme, autor do livro *Goleiros*, Rogério Ceni tornou-se um goleiro artilheiro – com 139 gols marcados pelo São Paulo –, e Manuel Neuer, um goleiro linha – peça-chave na conquista alemã da Copa do Mundo de 2014.

Inovar costuma ser uma iniciativa do atleta, mas, se estimulada pelo coach, haverá um engajamento no redesenvolvimento inigualável. É o que mostra o caso da seleção de basquete masculino do Brasil de 1987, que venceu os Estados Unidos por 120 x 115 na final dos Jogos Pan-Americanos na casa deles, em Indianápolis, e foi a primeira a impor mais de cem pontos a um time dos Estados Unidos. O fato foi, inclusive, um dos gatilhos para os EUA decidirem incluir jogadores da NBA nas disputas oficiais.

Na NBA, validavam-se cestas feitas da linha de três pontos desde 1979, mas os times pouco acionavam esse tipo de lance. Em competições oficiais, a aceitação era recente, e o uso, ainda mais raro. Mas, na equipe do Brasil, os jogadores Oscar e Marcel inovaram fazendo tiros de três pontos como faziam enterradas ou bandejas. Na final do Pan de 1987, o coach Ary Vidal autorizou a inovação quando o Brasil estava vinte pontos atrás no placar. E, liderada por Oscar e Marcel, a seleção converteu dez de trinta – só Oscar encestou sete. Os americanos foram pegos de surpresa.

Ary Vidal teve grande mérito, afinal não são muitos os coaches que convivem bem com os riscos de inovar. Por exemplo, o coach da patinadora artística no gelo Surya Bonaly, da França, Didier Gailhaguet, não quis bancar os riscos de a pupila inovar. Com a habilidade de quem tinha sido ginasta artística antes, Surya gostava de fazer movimentos com grande grau de dificuldade na pista de gelo e, assim, tentou o primeiro giro quádruplo em competições oficiais, na Olimpíada de Inverno de 1992. Ela não conseguiu terminar a rotação completa no ar e acabou em sexto lugar no estilo livre e em quinto no placar geral, mas o técnico não aprovou a iniciativa e a dispensou. A mãe da atleta, Suzanne, assumiu como coach e apoiou as inovações da filha. Nos Jogos de Inverno de 1998,

Surya teve seu aval quando, vendo ir embora a chance de medalha, resolveu dar um salto mortal para trás. Era um movimento proibido pelo regulamento e a desclassificaria, mas ela fez e ganhou o público para sempre. Embora jamais tenha conseguido medalha olímpica, Surya conquistou três pratas no mundial, cinco ouros no campeonato europeu e foi nove vezes campeã francesa. Do que é feita a vitória mesmo?

MATSUDAIRA E O (RE)ENCANTAMENTO

A primeira disputa olímpica de vôlei aconteceu nos Jogos de 1964, em Tóquio. Logo depois, o ex-jogador Yasutaka Matsudaira, que seria considerado o melhor técnico de vôlei do século XX, foi convidado a preparar a seleção masculina do país para o futuro. Ele começou por fazer um diagnóstico de pontos fracos e muitas comparações: os jogadores japoneses não serviam para o jogo que prevalecia, de ataques com bolas altas nas extremidades da rede. Esse era um jogo para atletas muito altos e fortes, com braços longos. Os japoneses eram relativamente baixos e delicados, com braços de dez a quinze centímetros menores que os dos americanos e europeus. Matsudaira, então visto como maluco, queria mudar o modo de

jogar dos japoneses, redesenvolvendo-os.

Vamos detalhar o modelo de vôlei criado por Matsudaira no Capítulo 5, mas adiantamos que se baseava em combinações de jogadas e em velocidade. Os japoneses gostavam de vôlei – era um esporte muito popular no pós-guerra, barato de praticar. No entanto, suas raízes estavam no vôlei de nove jogadores, praticado por especialistas que ocupavam posições fixas; o vôlei de seis, padrão mundial, havia chegado só depois, pelas mãos das Forças Armadas dos Estados Unidos. Matsudaira resolveu conciliar os dois modelos como uma inovação e fez disso a grande motivação para os atletas aceitarem se redesenvolver.

O coach começou a inovar pelo recrutamento. A praxe era convocar trinta jogadores, manter vinte após uma primeira rodada de treinamentos e definir os doze finais em mais sessões; depois ficava-se treinando por anos. Matsudaira, ao contrário, escolheu apenas três jogadores em 1964, para serem o núcleo duro do novo time, por conta de suas características: Ikeda, Minami e Nekota. Foi desenvolvendo-os e acrescentando mais gente aos poucos – quatro em 1965, três em 1966 e dois em 1967. Esses doze ganharam a medalha de prata na Olimpíada do México, em 1968. Capitão do time, Ikeda também atuava como o assistente técnico que treinava os atacantes. Após esse primeiro pódio, Matsudaira continuou fazendo trocas e acréscimos

paulatinos, e assim o Japão conquistou o ouro nos Jogos de Munique, em 1972.

As técnicas e táticas treinadas exigiam muita velocidade, flexibilidade e coordenação entre os jogadores. Então, o preparo físico, a cargo de Masaru Saito, era essencial. Saito inovou ao introduzir a ginástica acrobática para jogadores de vôlei para aumentar a força muscular: os atletas faziam séries, com repetições, de 23 movimentos sob medida para trabalhar as partes do corpo necessárias ao vôlei, durante trinta e cinco a cinquenta minutos. A fim de desenvolver coordenação, agilidade e impulsão, treinavam com uma bola amarrada a uma corda de seis metros, que precisavam pular. Também conjugavam os treinos puxados com descanso e boa alimentação.

Matsudaira trabalhou especialmente a autoconfiança de seu pessoal. Sua linha de raciocínio era a seguinte: toda pessoa tem uma espécie de complexo de inferioridade, e é preciso removê-lo para que se orgulhe de si. Ele usou desafios físicos para isso. Por exemplo, fez Oko andar com as mãos. O início foi um desastre: o jovem mal plantava bananeira. Com o tempo, conseguiu andar dois metros e foi ampliando a distância. Até que, um dia, percorreu nove metros com as mãos e entendeu que dava para tornar possível o impossível. Foi uma comoção geral no time.

Outro ponto crucial para Matsudaira era que os atletas fossem

capazes de criar por si mesmos, não só fazer o que o coach mandava. Mas o submisso Fukao não entendia isso. O problema, soube-se, estava no clube dele, o Toray, cujo coach só dizia "Faça o que eu digo" e "Você é muito ruim, precisa se esforçar mais". Matsudaira pediu ao colega do Toray para mudar de atitude. Este fez de Fukao o capitão, e a mágica aconteceu – no clube e na seleção. Note que o encantamento de Matsudaira levou oito anos para render um ouro. E colecionou erros. No livro *Winning Volleyball*, o coach diz: "Eu estava consciente da alta porcentagem de erros, mas não tínhamos um atacante poderoso. Era o único modo de vencermos. Não tive medo dos erro".

REPLAY

- Os melhores coaches enxergam príncipes nos sapos; reconhecem o talento físico e o caráter de um campeão.
- Os melhores coaches desenvolvem atletas para que se tornem campeões, como se fizessem sapos virarem príncipes. O tripé de desenvolvimento é habilidades técnicas, autoconfiança e valores, e há três conjuntos de práticas de reforço.

- Os melhores coaches selecionam talentos, sejam jovens ou maduros, olhando-os como se fosse a primeira vez e dispondo-se a desenvolvê-los.
- Os melhores coaches são farmers, deixando um período para desenvolver os atletas no início do trabalho com eles – contabilizado em anos, no caso dos iniciantes, e em meses, no caso dos mais maduros.
- O bom scouting é valioso para o recrutamento dos jovens, assim como o uso de dados é bem-vindo para selecionar os mais maduros.
- As estruturas de farm systems favorecem o desenvolvimento dos jovens, e a liberdade para inovar, além de bons argumentos, constitui motivação extra para os experientes.

CAPÍTULO 2
O kaizen mental

"Vou enunciar, diz Zaratustra, as três metamorfoses do espírito: como o espírito se torna camelo, como o camelo se torna leão e como o leão se torna menino"

Friedrich Nietzsche

Você deve ser fã do jamaicano Usain Bolt, o homem mais rápido do mundo, capaz de correr cem metros em menos de dez segundos. Ele é famoso por suas oito medalhas de ouro olímpicas, obtidas de 2008 a 2016, por seus recordes mundiais nas corridas de cem e duzentos metros e no revezamento 4 x 100 metros, por onze títulos em campeonatos mundiais – e, claro, por correr sorrindo. Antes dele, comparávamos uma pessoa rápida a The Flash, o super-herói que é ficção. Depois dele, não tem para mais ninguém. No entanto, quem é fã de Bolt precisa conhecer Glen Mills, seu coach. E quem é fã de Bolt e Mills precisa conhecer Bud Winter.

Com seu chapeuzinho vitoriano, Winter falava quase tão

rápido quanto seus pupilos corriam e encantou muitos campeões. Em trinta e nove anos à frente do San Jose State College, entre 1941 e 1970, Lloyd "Bud" Winter treinou 102 competidores do nível All-American dos jogos da NCAA, o campeonato nacional da liga universitária dos Estados Unidos, 27 dos quais se tornaram atletas de nível olímpico, como as lendas do atletismo Tommie Smith, John Carlos, Lee Evans e Ronnie Ray Smith.

Na Olimpíada do México, em 1968, Tommie Smith foi o primeiro a correr duzentos metros abaixo dos vinte segundos, marca que levou mais de uma década para ser superada. Lee Evans foi o primeiro a correr quatrocentos metros em menos de quarenta e quatro segundos, recorde que demorou quase vinte anos para ser quebrado. Na competição nacional da NCAA, as equipes de atletismo da "Speed City" (cidade da velocidade), como era chamado o San Jose State College de Winter, ficaram catorze vezes entre as primeiras colocadas. Winter ilustra com perfeição, inclusive, o compromisso de manter os leões fora da jaula que acabamos de identificar. Dois de seus pupilos, Tommie Smith e John Carlos, passaram para a história pelo protesto que fizeram no pódio no México, em 1968: quando o hino americano começou a tocar, baixaram a cabeça e ergueram os punhos, cada um com uma luva, em uma saudação dos Panteras Negras,

movimento que lutava contra a discriminação racial nos Estados Unidos na época de Martin Luther King e Malcolm X. O Comitê Olímpico Internacional condenou o gesto, a mídia criticou. Mas, tanto antes como depois do episódio, Winter lhes deu liberdade total. No funeral de Winter, anos mais tarde, o choro sentido dos dois atletas demonstraria a gratidão deles ao coach – mesmo sendo branco, Winter foi incluído no hall da fama dos esportistas afro-americanos.

Bud Winter tinha uma mania: gostava de fazer seus meninos correrem trinta jardas (cerca de 27 metros) por três vezes seguidas na velocidade máxima, e eles faziam isso em três segundos. Depois, pedia que corressem uma quarta vez a mesma distância, mas com apenas 80% do esforço. O que acontecia, quase invariavelmente, é que eles eram mais rápidos na quarta vez – faziam a corrida, por exemplo, em 2,8 segundos, em vez de três, dois décimos abaixo no cronômetro.

Mais tarde, Winter esclareceria a "brincadeira" em uma entrevista à *Sports Illustrated* e no livro *Relax and Win* : ele entendeu o aspecto mental dos atletas. O coach serviu na Marinha durante a Segunda Guerra Mundial. Os Estados Unidos estavam perdendo muitos pilotos de avião da base do Pacífico, que eram bem treinados, mas ficavam muito tensos em combate. Alguns tinham fadiga – em Guadalcanal, por exemplo,

eles não conseguiam dormir à noite, porque os japoneses tinham como estratégia soltar bombas para dificultar seu descanso. Winter, com a responsabilidade de melhorar essa preparação, reuniu-se com médicos e entendeu que era preciso reduzir tensão e fadiga com técnicas de relaxamento. Isso favoreceria a coordenação dos pilotos, aumentaria sua velocidade e alavancaria a capacidade de desenvolver as habilidades físicas – e tudo isso restabeleceria a autoconfiança deles.

Então, Winter criou um programa de seis semanas, ao longo de três horas por dia, em que os ensinava a relaxar progressivamente cada grupo de músculos do corpo. Primeiro, testou o programa em dois pelotões de sessenta homens cada um. Os pilotos de um pelotão desenvolveram a técnica a ponto de conseguir dormir dois minutos depois de ouvirem a palavra "*calm* " (calma, em inglês), a qualquer hora do dia ou da noite. Os do outro seguiam as condições usuais. Resultado: os pilotos que aprenderam o autorrelaxamento se saíram bem melhor em tudo o que exigia coordenação.

Finda a guerra, Bud Winter identificou a mesma incapacidade de relaxar a tensão (ou o foco) nos atletas competitivos, o que considerava um grande obstáculo à performance. O coach trabalhava o relaxamento todos os dias, verificando, sobretudo, o lábio inferior e as mãos dos pupilos: lábio inferior relaxado

significava que a parte de cima do corpo estava solta, e mãos relaxadas representavam músculos do braço não tensionados. Sua máxima era: “Você precisa correr relaxado para conseguir velocidade máxima, ou seus músculos trabalharão contra você”. Para ele, o aspecto mental e o físico eram uma coisa só.

Em 1966, Bud Winter viajou a Kingston, Jamaica, para fazer uma série de workshops e teve na plateia Glen Mills e Steve Francis, coaches dos atuais astros mundiais da corrida de velocidade, o sprint. Como se vê, o sorriso “relax” de Bolt significa muito mais do que pensávamos – mais até do que o sorriso de Monalisa.

O MENINO E A MATRIZ

Ano de 1984, 11 de agosto, final do vôlei masculino na Olimpíada de Los Angeles, Estados Unidos: Brasil 0 x 3 Estados Unidos.

Ano de 2014, 28 de junho, oitavas de final da Copa do Mundo de Futebol do Brasil, em Belo Horizonte: Brasil 3 x 2 Chile (nos pênaltis, após 1 x 1 no tempo regulamentar).

Pinçamos na história esportiva recente dois momentos que os torcedores brasileiros aprenderam a associar com instabilidade emocional – um de derrota e um de vitória. No primeiro caso, da

seleção do coach Bebeto de Freitas, os sinais exteriores de descontrole podem ser sintetizados no fato de a equipe ter sido absolutamente neutralizada por um rival que, no jogo da fase de classificação, venceu por 3 x 0. No segundo, os sinais exteriores estiveram no choro copioso do capitão do time de Luiz Felipe Scolari, Thiago Silva, antes da cobrança de pênaltis e em seu pedido para não bater ou ser o último a fazê-lo.

Esses atletas "amarelaram" ante o adversário? Não suportaram a pressão das expectativas? Eles seriam fracos de cabeça? Essas foram as teses de muitos. Porém, como percebemos em nossa pesquisa, o jogo mental nos esportes é bem mais complexo, e faremos desses dois episódios o ponto de partida para explorarmos o que é realmente relevante em se tratando da mente – com ênfase no papel do coach nessa seara.

Em primeiro lugar, queremos definir o objetivo de um bom jogo mental: fazer o atleta alcançar um estado mental ideal de performance, similar ao que hoje vem sendo chamado de "flow" por Mihaly Csikszentmihalyi. Conforme o pioneiro em psicologia da performance Jim Loehr o descreve no livro *Mentally Tough* (e o trabalhou com pupilos como o patinador de velocidade Dan Jansen, ouro na Olimpíada de Inverno de 1994), esse flow funciona assim:

1. Sua mente está calma. É quase como se ele agisse em câmera lenta.
2. Sente-se confortável fisicamente. Seus músculos estão relaxados.
3. Não fica ansioso. Não tem a energia negativa que leva à tensão física.
4. Está energizado. Energia sem tensão o deixa “ligado” (com tensão, há raiva).
5. Não faz esforço. Com corpo e mente em harmonia, tudo parece fácil.
6. Age no automático. As respostas certas lhe vêm naturalmente, sem pensar.
7. Está alerta. É como se ele lesse a mente dos outros, colegas e rivais.
8. Mostra-se presente. Concentra-se na performance – e nada mais.
9. É otimista. Está seguro de ter opções caso algo não funcione.
10. Sente alegria. A disputa é divertida para ele, não sofrida.
11. Está confiante. Sua crença interna é a de que consegue superar os desafios.
12. Mantém-se no controle – não sobre os acontecimentos; sobre sua resposta.

Nos casos do vôlei em 1984 e do futebol em 2014, fica evidente que os jogadores não estavam no estado ideal de performance: mesmo tendo condições físicas, técnicas e táticas iguais ou superiores às dos adversários, eles mostraram grande dificuldade para fazer o que sabiam. Os pensamentos voavam, a cabeça não parecia estar totalmente ali. Ocorreu em vários momentos em Los Angeles e Belo Horizonte, e, no intervalo que antecedeu a batida dos pênaltis, Thiago Silva provavelmente se deu conta disso. O estado ideal de performance às vezes é chamado de êxtase, outras vezes de foco. "A coisa que mais preocupa é a perda de foco", costuma dizer o coach do vôlei José Roberto Guimarães.

Os sinais exteriores de que um esportista se encontra em seu estado de flow ficam nítidos quando o atleta comete erros e recupera-se de imediato ou quando não esmorece em momentos de hegemonia do adversário. Foi o que vimos na equipe brasileira durante a final do vôlei masculino na Rio 2016. No primeiro set, a Itália chegou a marcar três pontos em bolas seguidas, mas o Brasil fechou o set assim mesmo. No segundo, a Itália virou o jogo em um momento crucial (registrando 21 x 20) e ainda se beneficiou de erros de saque e de defesa dos brasileiros, mas o Brasil fechou o set. No terceiro, a Itália aproveitou várias falhas do Brasil e manteve o placar apertado –

21 x 21, 22 x 22, 23 x 23, 24 x 24 –, mas o Brasil fechou o set. A seleção verde-amarela ganhou a medalha de ouro fazendo 3 x 0 na poderosa Itália, que a havia derrotado na fase classificatória por 3 x 1. Quem assistir ao vídeo do time de Bernardinho enxergará o estado ideal de performance estampado na fisionomia dos atletas – incluindo um machucado Lucarelli.

Muitas coisas podem fazer a mente de um esportista voar para longe durante a competição, e um modo prático de defini-las é pelo conceito de energia de Jim Loehr. A ideia de recarregar nossa energia como recarregamos a bateria de um celular é bem didática, mas em geral é associada apenas à energia física. Segundo o especialista, nossa energia tem quatro dimensões: a física (a quantidade de disposição), a emocional (a qualidade), a mental (o alvo para onde se direciona) e a espiritual (o propósito que a sustenta). O cansaço que exaure a energia física é fácil de entender – "a fadiga nos transforma a todos em covardes", já ensinava Vince Lombardi. Mas problemas com relacionamentos internos drenam a energia emocional dos atletas – como os que havia na seleção de vôlei masculino de 1984, fruto de discordâncias em relação à distribuição dos prêmios. A lembrança de experiências competitivas que tenham sido malsucedidas tende a ter igual efeito – por exemplo, Thiago Silva tinha errado dois dos últimos três pênaltis batidos por seu

clube na época, o francês PSG.

A sensação de ter sofrido uma injustiça, como ocorre no erro de um juiz, desperdiça energia mental, bem como na crença de que a sorte favorece o adversário e ainda as provocações deste – como a famosa "catimba". Nesses casos, a energia que devia estar na competição transfere-se para o juiz ou o adversário. A tenista Maria Esther Bueno dizia que a rival Billie Jean King era catimbeira, ainda que elegante, pois ficava interrompendo o jogo para falar com o juiz, por exemplo, algo que podia facilmente desconcentrar quem estivesse do outro lado da quadra. Imagine se ela direcionasse sua atenção a isso... No Chicago Bulls dos anos 1990, o eterno astro do basquete Michael Jordan catimbava também com classe: ele visitava o vestiário do time rival antes do jogo para "cumprimentar" os oponentes com um olhar intimidador.

Por fim, sentir-se pressionado pelas expectativas, seja da torcida, do coach, de seu grupo, sejam as próprias, rouba a energia espiritual de qualquer um – é quando o peso da responsabilidade fica excessivo para o atleta. A respeito disso, Charles "Karch" Kiraly, jogador do time que derrotou os brasileiros em Los Angeles, disse o seguinte: "Nada melhor do que jogar contra o Brasil quando ele é favorito. Tenho a impressão de que o peso de toda a nação está sobre as costas dos

jogadores. Nos Estados Unidos é diferente... uma [medalha] a mais ou a menos não faz diferença". Tostão, titular de seleção brasileira que ganhou a Copa de 1970, escreveu na *Folha de S.Paulo* algo similar. "Uma das razões para essa insegurança psicológica dos jogadores brasileiros seria a enorme pressão que sofrem para ganhar, muito maior que a dos europeus, como se os brasileiros fossem para uma guerra. É ganhar ou morrer."

Como manter a energia em alta e o estado de flow dos atletas?

Muitos coaches buscam colocar seus pupilos nesse estado com palestras motivacionais, mas cremos que isso equivale a tentar tapar o sol com a peneira. Palestras podem ser um instrumento de comunicação eficaz, como veremos no Capítulo 4, mas não influem no jogo mental, até porque motivação não vem de fora para dentro, como concordam os coaches inspiradores retratados neste livro; ela é intrínseca. Segundo Jim Loehr, o máximo que um coach pode fazer é não desmotivar seus pupilos.

Torcedores, em especial os brasileiros, pedem psicólogos. É um tipo de intervenção louvável. O mais comum é a contratação de serviços de avaliação de um especialista em psicologia do esporte, que aplica testes aos atletas e dá o perfil de cada um – além de um perfil da equipe, no caso dos esportes coletivos. Por

exemplo, as duas seleções comandadas por Scolari, tanto a vitoriosa da Copa de 2002 como a do 7 x 1 em 2014, contaram com essa avaliação, feita pela psicóloga Regina Brandão, que fez uma série de recomendações à comissão técnica sobre como tornar a equipe mais equilibrada e como trabalhar com os jogadores individualmente. Regina também trabalhou com a seleção de vôlei masculino de Zé Roberto, que foi ouro em Atenas 2004.

Embora seja algo mais raro no Brasil, também há a possibilidade de um psicólogo esportivo integrar a comissão técnica de um time, acompanhando treinamentos, viagens, concentrações, recuperação de lesões etc., com métodos que otimizam o desempenho por meio de habilidades mentais. As terapias individuais são realmente interessantes; as grupais nem sempre dão certo. Por exemplo, Phil Jackson conta no livro *Cestas sagradas*, que, por sugestão de um proeminente psiquiatra de Chicago, tentou a seguinte prática de liberação da raiva reprimida em grupo: em duplas, os jogadores ficavam arqueados como gorilas, fechavam os olhos e pulavam para cima e para baixo juntos, grunhindo como macacos. Foram só gargalhadas.

Embora psicólogos e psiquiatras deem contribuições importantes, em muitas situações a mera atuação correta do técnico faz diferença para o que Tim Gallwey celebrizou como

jogo mental, Jim Loehr chamou de "*toughness mental* " ou "tenacidade mental", e o escritor Nelson Rodrigues batizou de "alma", quando afirmou poeticamente que "quem ganha e perde as partidas é a alma".

Isso porque a alma vem do menino.

Se você estranhou a citação de Nietzsche no início deste capítulo, agora a entenderá. O caminho do super-homem da filosofia nietzschiana é muito parecido com o do campeão que apresentamos no Capítulo 1. Quando Nietzsche diz que o espírito se transforma em camelo, refere-se a um animal que se ajoelha e carrega pesos – e o atleta esforça-se bastante fisicamente e aprende a seguir uma disciplina de treinamento. Então, o camelo tem de virar um leão para reinar na selva, assim como o atleta deve ser um "predador" na competição. Até chegar o dia em que, finalmente, o leão tem de virar menino, para conseguir desaprender e começar de novo com a leveza de quem brinca – e essa é uma capacidade fundamental na carreira esportiva.

Nietzsche não apareceu na nossa pesquisa, mas a comparação dos atletas com crianças, sim; é algo que os melhores técnicos dominam. Em *O jogo interior do tênis*, Tim Gallwey escreve: "Uma criança não tenta romper com um velho hábito como quem precisa sair de uma trincheira: ela simplesmente começa novos hábitos! [...] Uma criança não tem de romper com o hábito de

engatinhar porque não acha que seja um bom hábito; ela simplesmente o abandona quando descobre que caminhar é um jeito muito mais fácil de se deslocar". Esse é o tipo de atitude que leva a recarregar as baterias e ao estado de flow.

O que percebemos em nossa pesquisa é que um atleta atinge mais facilmente o estado ideal de performance, de um modo similar ao infantil, quando, por influência do técnico, envolve-se em três práticas de modo contínuo.

1. Tratar mente e corpo como uma coisa só. Assim, para a cabeça melhorar, não basta fazer apenas "intervenções" mentais; é preciso acionar o corpo também.
2. Harmonizar os estados de foco e de relaxamento – o que pressupõe a alternância das práticas físicas e mentais que conduzem aos dois estados.
3. Feedbacks corretos, com os elogios e as críticas certas e também com o interesse real pelo atleta. Passando a palavra de novo a Gallwey, coaches devem treinar os atletas como mães ensinam os filhos a andar. "Se a criança cai, a mãe não a recrimina: (...) encoraja-a. Uma criança nunca pensa sobre si mesma que é descoordenada", escreve ele, que também fala em o técnico "deixar a flor crescer".

Como as práticas devem ser feitas de modo contínuo, e não na véspera das competições, nós as comparamos com a "melhoria contínua" do mundo das fábricas, e apelidamos o jogo mental de "kaizen mental", em homenagem ao método japonês de melhoria contínua. Propomos uma matriz para trabalhar com o kaizen mental – simples e eficaz:

A MENTE INCLUI O CORPO

Pat Etcheberry construía a confiança de seus atletas aumentando o grau de dificuldade de exercícios físicos. Jim Loehr ensina que exercícios aeróbicos com respirações

profundas e constantes aumentam a confiança. Os trabalhos com o corpo, porém, buscam mais do que autoconfiança; "afastam as tensões, melhoram o estado de espírito e constroem vigor mental", nas palavras de Loehr. Isso ocorre pela maior oxigenação do cérebro, pela liberação de hormônios como a endorfina, pelo equilíbrio da taxa de glicose no sangue etc. O preparador brasileiro Nuno Cobra diz que "quando a pessoa sente grandeza em seu corpo, a mente dela também fica grandiosa", e sua explicação para isso é a vivência da vitória: "A pessoa vive a realidade concreta do sucesso e da vitória em seu corpo e só então sabe que isso é verdade; ninguém sabe nada só de cabeça".

A crença no "trabalho mental através do corpo", como Cobra o definiu, é compartilhada pela maioria dos grandes coaches, conforme descobrimos, e escolhemos materializá-la contando exatamente a história de Cobra com o piloto de automobilismo Ayrton Senna, três vezes campeão mundial da Fórmula 1, em 1988, 1990 e 1991. Durante toda a sua carreira na F1, por onze anos, Senna foi treinado por Nuno Cobra. Vale lembrar que, além de ser idolatrado no Brasil, Senna foi considerado pela imprensa internacional especializada o maior piloto da categoria de todos os tempos. Sua qualidade de campeão ficou clara, por exemplo, na temporada de 1993, quando ganhou cinco dos dezesseis

grandes prêmios e foi o vice-campeão mesmo com uma McLaren que seria provavelmente a sexta colocada entre os carros em termos de potência e de suspensão.

Cobra foi procurado pela primeira vez por Senna quando este competia na Fórmula 3, em 1983. Sua queixa era a de que várias vezes desmaiava ao terminar uma prova, mesmo nas curtas de vinte cinco minutos. Nuno não tinha nenhuma experiência com automobilismo – treinava campeões brasileiros do tênis, da equitação e da vela –, mas achou que poderia, sim, ajudar aquele jovem, que considerou frágil, tenso, triste e com pouco controle das próprias emoções, embora determinado e inteligente. Já havia enfrentado casos delicados: a tenista Cláudia Monteiro havia sido diagnosticada com um problema no coração por volta dos 14 anos de idade e, ainda assim, tornou-se uma das melhores tenistas da América Latina.

A bateria de testes feita por Cobra – medindo a velocidade pura, o deslocamento, a lateralidade, o arranque, o tempo de reação – confirmou sua suspeita de que o desafio era complexo. Senna chegava a apresentar uma frequência cardíaca de 250 batimentos por minuto, quando o normal em estado de repouso varia de sessenta a cem. Então, o trabalho começou com caminhadas, para só depois evoluir para corridas. No início, Senna treinava com os pupilos do tênis de Cobra, que não tinha

agenda. De modo geral, era uma combinação de exercício aeróbico (de preferência, corrida) com alongamento, relaxamento, respiração e conversas. Musculação não estava na lista – aliás, Cobra só acredita em musculação natural, sem pesos, funcional, como o trabalho em barra. O coração de Senna, então, passou a atingir 140 batimentos por minuto, mesmo após o exercício. Com o tempo, ficava abaixo de 120, até depois de Senna correr trinta ou 35 quilômetros; demorava só um minuto para voltar ao normal, o que significava facilidade para fazer o exercício e resiliência na prática. Outro indicador importante da mudança em Senna, assim como em outros pupilos de Cobra, era o consumo máximo de oxigênio – a maior capacidade de oxigênio que uma pessoa consegue utilizar do ar inspirado no exercício físico aeróbico. Quanto maior esse indicador, mais fáceis ficam as coisas para o atleta. Senna já era hiperfocado, mas manter esse foco acabava fisicamente com ele. Aumentando o consumo de oxigênio, o piloto conseguiu ficar focado por muito mais tempo. Isso lhe permitiu mudar de categoria (as provas de Fórmula 1 são muito mais longas e extenuantes do que as de Fórmula 3) e lhe deu controle emocional – acabaram-se os murros em portas e brigas com outras pessoas.

Na temporada de Fórmula 3 em 1983, Ayrton Senna sagrou-se campeão com treze vitórias, nove das quais consecutivas, em

21 corridas e foi para a Fórmula 1. Nuno Cobra viajava com o piloto em todo início de temporada, para "formar o cerimonial dele", como o coach chama a preparação específica para antes da competição. Senna fazia uma corrida e, em seguida, alongava, relaxava, respirava. Se houvesse uma árvore por perto, sentava-se em uma cadeira embaixo dela, e Cobra esticava suas pernas, lhe trazia água para beber. Era o kaizen mental de um campeão de Fórmula 1.

Como Nuno Cobra nos contou, seu método começou a nascer no Rio Pardo, aplicado a ele mesmo. Era um menino franzino, antissocial, irritadiço e desequilibrado, mas, nos dias em que ficava na beira do rio observando os pescadores ou quando entrava e encarava as corredeiras, tinha uma sensação imensa de bem-estar. Percebendo isso, passou a ir ao rio com mais frequência e foi fazendo experimentos, como o de respirar fundo enquanto olhava o movimento das águas – "o que já era a tal meditação, mas eu não sabia", lembra. E o bem-estar? Só aumentava. "Aquele garoto franzino, fraco, nervoso, inibido e pessimista que eu era foi se transformando numa pessoa extremamente confiante, com uma capacidade de socialização extraordinária, e num decatleta", diz. Era 1952 e Cobra acabava de encontrar sua vocação profissional. Para se tornar preparador, foi fazer faculdade de educação física em São Carlos

(SP) e, depois, pós-graduação na Universidade de São Paulo (USP), em 1977 – e sua tese apoiava-se na evolução de um grupo de tenistas submetidos a seu método durante cinco anos.

Cobra se define até hoje como preparador, mas diz que o que sempre lhe interessou mesmo foi o aspecto mental dos atletas; ele enxerga o corpo "só como uma ferramenta para mexer com a cabeça".

Com o corpo, Nuno Cobra melhorou o foco de seus pupilos durante as competições, usando sobretudo a respiração e o processo meditativo. "Fui aprender isso com um cara que atirava facas em sua mulher num circo. Eu queria entender como ele se concentrava tanto, e ele respondeu que, enquanto a cabeça não ficava preta, ele não jogava as facas", relembra. O preparador logo entendeu a analogia – "cabeça preta" era cabeça vazia, sem pensamentos que atrapalhassem.

Com o corpo, Cobra também trabalhou o relaxamento, em especial os músculos e o sono. "Uma vez, o Ayrton mal acabou a temporada e me procurou, porque ele gostava de treinar. Eu disse: 'Nada disso. Quando tiver conseguido dormir catorze horas em um dia, você me liga e a gente combina'." E isso virou um hábito. Podia levar cinco ou quinze dias para ele conseguir dormir catorze horas seguidas, mas o treinamento era retomado só depois desse descanso. Durante os treinos, Cobra também

exigia que o piloto “pegasse um horizontal”, ou seja, que tirasse uma soneca depois do almoço. O relaxamento era prática diária.

Por fim, Nuno Cobra avalia que deu amor a seus pupilos. Sua definição de “amor” é demonstrar interesse real pelo indivíduo e por aquilo que acontece em sua vida. “Na verdade, os caras que chegaram a mim eram uma potência; eles só precisavam saber que eram. O que eu faço é levar as pessoas, com o corpo, a descobrir o valor que elas já têm.” Não só Senna descobriu o próprio valor como o francês Alain Prost também descobriu o valor do piloto arquirrival.

O trabalho mental através do corpo não é apenas individual; pode ser coletivo. Dacher Keltner, professor de psicologia social da Universidade da Califórnia em Berkeley, acompanhou os times cujos jogadores faziam o *“hi-five”*, o cumprimento de bater mãos espalmadas, na temporada de 2008-2009 da NBA. As duas equipes que mais fizeram *hi-five*, independentemente do que ocorria no jogo, foram o Boston Celtics e o Los Angeles Lakers. O Celtics teve a terceira melhor pontuação do campeonato, porém caiu nos *playoffs*, e o Lakers foi o campeão. Não é coincidência, segundo o pesquisador.

FOCO E RELAXAMENTO

Nos anos 1970, Bobby Fischer trabalhava o corpo, antes de uma competição, para alcançar seu estado ideal de performance: jogava tênis, pulava corda, pedalava ergométrica, treinava boxe (com um saco de areia), nadava. Qual era seu esporte? Xadrez. Fischer foi o americano que venceu o soviético Boris Spassky no campeonato mundial de xadrez de 1972, um confronto que virou símbolo da Guerra Fria e atraiu a atenção de todo o mundo para Reykjavik, Islândia, onde o evento foi sediado.

Isso, no entanto, não revela apenas o trabalho mental através do corpo; destaca o foco como peça-chave no estado ideal de performance, já que o xadrez é conhecido sobretudo pelo extremo foco exigido de seus jogadores. Na entrevista que nos concedeu, Tim Gallwey definiu foco como “um estreitamento da percepção consciente”. Segundo ele, nossa percepção consciente, que usa todos os nossos sentidos (visão, audição, olfato etc.), é comparável a uma esfera de luz que ilumina as coisas do entorno em um ângulo de 360 graus. “Quando focamos, direcionamos a luz dessa esfera para um único alvo – por exemplo, pequenas folhas caídas de uma árvore a cem metros de distância – e captamos seus mínimos detalhes. Sem a luz, nem notaríamos as folhas ali”, disse.

Outro enxadrista da região, o azeri Garry Kasparov, foi, um pouco contra a vontade, bem didático sobre a relevância do foco

em seu esporte. (Para quem não se lembra, Kasparov foi campeão mundial de xadrez por dezesseis anos, entre 1985 e 2000, somando os títulos da Federação Internacional de Xadrez e da Associação Profissional de Xadrez, entidades que mais tarde se fundiriam.) Em 2012, durante um jantar em Nova York, Kasparov foi questionado pelo coach de futebol catalão – e seu fã – Pep Guardiola sobre a razão de não competir com o jovem norueguês Magnus Carlsen, proclamado o "Mozart do xadrez" por sua precocidade. A resposta foi enigmática: "Sou capaz de derrotá-lo, mas é impossível". Inconformado, Guardiola repetiu a pergunta várias vezes sem obter resposta, até que sua esposa, igualmente intrigada, resolveu endereçar a pergunta à esposa de Kasparov. Esta, por sua vez, não se fez de rogada: a razão era que o marido havia perdido a capacidade de se concentrar. Se fosse o caso de disputar só uma partida contra Carlsen, com duração de apenas duas horas, o azeri achava que poderia vencer o norueguês, porque por duas horas ele conseguiria manter-se focado. Porém, a competição com toda a certeza se prolongaria por cinco ou seis horas, e provavelmente haveria várias partidas. Kasparov simplesmente não se julgava mais capaz de manter o foco por tanto tempo.

A falta de foco de Kasparov deve ser atribuída à idade? Não, em 2012, o enxadrista tinha 49 anos. O problema é que ele

estava aposentado dos tabuleiros havia sete anos. E, como explica Jason Selk, célebre coach de performance americano com que o St. Louis Cardinals ganhou o World Series em 2006, o foco funciona como um músculo – pouco exercitado, definha; bem exercitado, fortalece-se e expande-se. A capacidade de prestar atenção plena tem de ser exercitada como um hábito.

Gallwey crê na força do hábito. Segundo ele, deixam pequenas marcas no cérebro. Conforme escreveu no livro *O jogo interior do tênis*, "cada vez que realizamos uma ação, ela deixa uma marca suave nas células do cérebro, da mesma forma que uma folha deslocada pelo vento deixa uma marca na areia da praia. Quando a mesma ação é repetida várias vezes, a marca se aprofunda e, com o tempo, ao jogarmos, por exemplo, uma agulha, ela naturalmente cairá naquela marca". Bob Bowman foi um que sentiu o impacto dessa agulha que cai na depressão da praia. O hábito é uma parte muito importante em tudo que faz. "Toda segunda-feira estamos aqui às 6 horas da manhã, estamos à tarde, às 14 horas, nos comprometemos com o horário, nada interrompe isso. Dá uma noção de ser sólido, você sabe onde estará e o que fará, e isso torna o treino consistente, o que torna o desempenho consistente", contou no livro *O poder do hábito*.

Como nasce o foco? Todos temos dentro de nós dois "eus" em conflito, que podemos imaginar como dois indivíduos

separados; Gallwey os chama de Self 1 e Self 2. O Self 1 é o planejador e o Self 2, o executor. O Self 1 fica fazendo cobranças ao Self 2 e desconfia de sua capacidade de entrega. Em um atleta, essa desconfiança produz movimentos desnecessários, como a contração dos músculos faciais, e o distrai do fluxo de ações que importa no momento da competição, que deveria consumir 100% de sua energia. Para alcançar a alta performance mental, é preciso fazer o Self 1 aquietar-se e deixar o Self 2 agir – o efeito prático disso é a "cabeça preta", vazia, como no caso do atirador de facas do circo descrito por Nuno Cobra. Isso é foco.

Gallwey ainda nos lembrou algo muito importante: a seleção do foco é ditada pelo desejo. Não adianta pedir foco a um atleta que não deseje focar. Porém, se o atleta tiver o desejo inicial, o coach pode levá-lo a seguir as etapas do jogo mental, que Gallwey sintetizou e é adotado por treinadores de primeira grandeza, como Steve Kerr, coach do Golden State Warriors, time hegemônico no basquete profissional dos Estados Unidos na década de 2010, e Pete Carroll, do Seattle Seahawks, de futebol americano.

1. Praticar a observação de si sem julgamento.
2. Imaginar o resultado que deseja atingir.

3. Confiar no Self 2.
4. Praticar a observação (igualmente sem julgamento) do que vai ocorrendo, em termos de mudanças e resultados.

No item “praticar a observação”, Gallwey frisa a importância de entender a parte que diz “sem julgamento”. Convidamos você, leitor, a imaginar-se sentando em uma cadeira. Você não se esforça para se sentar, certo? Nem fica pensando se o movimento será bonito ou eficiente. Simplesmente se senta. Mas, se você começasse a julgar seu jeito de se sentar, garantimos que seu movimento ficaria bem mais difícil – talvez você até começasse a levar uns tombos em público.

Os melhores atletas entendem logo que seu pico de performance não ocorre quando estão pensando em “performar”; a mente deve estar quieta, relaxada, enquanto o corpo age. Por isso, diz Gallwey, a chave do reino do jogo mental é a “arte da concentração relaxada”, que combina foco e relaxamento e trabalha muito com o corpo. Voltamos a Bud Winter e a Nuno Cobra, como você pode observar.

Os coaches que estudamos se valem de recursos diversos para atravessar as quatro etapas do jogo mental de Gallwey e criar o hábito de focar e relaxar. Apontamos os principais a seguir.

Visualização: “Rode o vídeo!”. Se houvesse uma realeza do foco, o nadador Michael Phelps certamente estaria entre os de sangue azul. Mas um dos gatilhos disso ocorreu quando ele tinha 13 anos e seu coach, Bob Bowman, pediu-lhe que nadasse “na cabeça”, como se desse o “play” em um vídeo mental. O treinador sugeria filmes específicos, por exemplo: “Veja a si mesmo nadando os quatrocentos medley individuais do campeonato nacional”. Os vídeos deveriam mostrar as provas como Phelps queria que fossem e como não deveriam ser. O nadador, então, aprendeu a rodar o vídeo todas as noites, antes de dormir. Depois, começou a visualizar também de manhã, ao acordar. O fato de contar seu número de braçadas nos treinos reais o ajudava na visualização, porque ele fazia a contagem. Eram 21 braçadas em cinquenta metros no nado borboleta, por exemplo. Com o tempo, no treinamento, Bowman transformava um pouco do vídeo em realidade, dizendo algo como: “Rode o vídeo e faça uma piscina na mesma velocidade do vídeo”.

Vários esportes usam a visualização, de modo organizado ou instintivo. No futebol, é Mauro Silva quem explica: “Os pensamentos sempre foram como alimento para mim. Se eu me alimentava de boas coisas, eu me sentia confiante. Se eu estava no ônibus indo para a Copa do Mundo, meus pensamentos mostravam eu sendo o melhor do jogo; não podia me enxergar

perdendo a bola". E, para materializar aquilo no início da partida, ele começava jogando simples, na segurança, sem inventar muito.

Meditação e respiração. Tim Gallwey foi um dos pioneiros dos esportes a se influenciar pelo zen-budismo, e vem daí o uso de meditação, ou mindfulness, para promover a concentração relaxada dos atletas. Um dos maiores adeptos da prática foi Phil Jackson, coach que ganhou onze campeonatos da NBA com dois times, o Chicago Bulls e o Los Angeles Lakers. Ele sempre fez questão de uma sala de meditação em seus centros de treinamento, que podia ser decorada com fotos de nativos americanos ou de temporadas vitoriosas, dependendo da intenção. Esfumaçadas pelo incenso (de erva-doce, sálvia etc.), as sessões ocorriam três manhãs por semana, com duração de dez a vinte minutos cada uma. Jackson também promovia dez minutos de meditação antes de cada jogo, sobretudo com respiração profunda.

Como as cabeças se esvaziavam? Primeiro, Jackson pedia para todos respirarem e limparem a mente. Deveriam permitir que qualquer barulho externo – uma porta batendo, uma voz no corredor, um telefone tocando – passasse sem identificá-lo. O cérebro encontraria um jeito de lhes chamar a atenção, avisava

Jackson, mas eles deveriam ignorá-lo, porque, como as ondas que um pedregulho jogado na água provoca, essas tentativas do cérebro logo desapareceriam, e viria um período de tranquilidade "maravilhosa".

Nem todos os jogadores se entregavam de corpo e alma ao mindfulness, é claro. No Chicago Bulls, por exemplo, sabia-se que Rick Fox e Derek Fisher aproveitavam o exercício. No entanto, para Phil Jackson, o percentual de adeptos para valer pouco importava. Só o fato de, durante esse breve tempo, os jogadores conspirarem – literalmente, "respirarem juntos" – já fazia com que aprendessem a se concentrar.

Rituais e até superstições. Em 1980, o tenista sueco Björn Borg, então com 24 anos, chegava à sua quinta final consecutiva de Wimbledon, no que viria a ser um dos jogos mais eletrizantes do tênis mundial, como mostrou o filme *Borg vs. McEnroe*, de 2017. Os dois jogadores disputaram, no quarto set, o mais longo tie-break de que se tem notícia, com vinte e dois minutos de duração, que acabou em 18 x 16. Borg perdeu o tie-break e, ainda assim, conquistou o título, reforçando seu apelido de "Iceborg", o tenista gelado, sem emoções. No filme, aprendemos que seu jogo mental se cultiva com rituais e superstições, que iam desde deixar crescer a barba da sorte até usar o mesmo tipo de carro e

se hospedar no mesmo quarto de hotel. Entre os rituais, seu coach Lennart Bergelin fazia com ele o do encordoamento de raquetes. Bergelin treinou Borg de 1971 a 1983, convertendo um um adolescente desequilibrado no vencedor de onze Grand Slams. Também os técnicos são supersticiosos, fazendo os atletas se concentrarem assim. Zé Roberto Guimarães, do vôlei, é um exemplo: ele reza antes e depois das partidas, usa a mesma camiseta etc. Em 1979, Bill Walsh assumiu o leme do San Francisco 49ers que havia vencido dois jogos e perdido catorze na temporada anterior. Todo o seu primeiro ano ensinou aos jogadores de futebol como usar paletós e gravatas nos ônibus, para se tornarem mais formais e se sentirem mais profissionais. Dois anos depois, ele venceu o Super Bowl.

O time de rúgbi neozelandês All Blacks parece a ilustração perfeita do valor do ritual. Ganhou 77% das partidas internacionais que disputou desde sua criação, em 1903, e foi a equipe número 1 do ranking mundial de 2009 a 2018. O time protagoniza o que deve ser o mais famoso dos rituais: a dança tribal maori haka. Realizada na frente do público e do time adversário antes de cada partida, a coreografia ancestral fala de orgulho, força e unidade e esvazia as cabeças – elas se desviam do jogo para a sequência de movimentos do haka. A reza de muitos jogadores do futebol brasileiro antes dos jogos pode

buscar um efeito parecido.

Outro caso de ritual curioso é o do lutador de boxe Mike Tyson. Quando Cus D'Amato começou a trabalhar com o menino, suas visualizações eram todas negativas. Ele imaginava um adversário maior e mais confiante do que ele e, então, ficava apavorado antes das lutas. D'Amato criou um ritual com o pugilista para reverter isso, no percurso entre a saída do vestiário e o ringue, com música – ele ia se visualizando como invencível e, quando subia no ringue, já era um deus.

O rei do foco Michael Phelps também era craque em rituais pré-prova. Bowman nos contou que, desde que tinha 12 anos, Phelps chegava duas horas antes da primeira prova do torneio e se preparava por trinta minutos, alternando aquecimento e exercícios de relaxamento. Outra rotina era sair do avião, onde quer que fosse, e ir para a piscina fazer o primeiro treino pós-viagem. "Automatizávamos as coisas ao máximo para guardar a energia emocional para a competição", nos confirmou Phelps.

Olhando de fora, muitos rituais estão mais para superstições, tais como tomar um banho às 7h15, não antes, nem depois. O especialista em *toughness mental* Jim Loehr explica, porém, que superstições, na definição clássica, "dependem de algo que não controlamos, enquanto rituais estão sob nosso controle; a pessoa tem medo de que algo terrível aconteça se não cumprir uma

superstição". No caso de Borg, o filme dá a entender que havia esse medo em algumas ocasiões. No entanto, na maioria dos casos que estudamos, as superstições são só mais um ritual para esvaziar a mente.

Conversas de impacto. Uma das soluções pró-foco mais fora da caixa que encontramos na pesquisa foi a que Larri Passos aplicou a Guga Kuerten: o coach disse ao menino de 14 anos que, para viver bem, ele precisava entender a morte. Isso estava ligado à fé espírita de Larri e também ao fato de Guga ter perdido o pai quando tinha apenas 8 anos de idade. O primeiro efeito, na verdade, foi ruim; ele perdeu um jogo que estava ganhando de 5 x 2 e disse a Larri, aos prantos, ao deixar a quadra: "Pra que ganhar se eu vou morrer?". Larri conta que abraçou Guga e falou: "Você vai ser um grande campeão, mas entender a morte vai te ajudar a viver cada momento da sua vida, a se concentrar no que está acontecendo aqui e agora". Foi um choque de foco talvez, mas depois funcionou. Guga era um "moleque avoado", como ele se define, e passou a se concentrar.

Simulações. "A adversidade é a melhor professora", disse-nos Bob Bowman. Por isso, ele sempre tentou ensaiar situações adversas com seus nadadores nos treinos, fazendo-os nadar sob

pressão, em vez de fazer tudo parecer perfeito. Uma simulação que ficou famosa aconteceu por acaso com Michael Phelps, quando ele treinava em Michigan e, de repente, acabou a luz. Bowman, com sua crença na imperfeição, pediu a ele para nadar no escuro. "Foi bom faltar energia elétrica, assim você nada com outros sentidos, e não com a visão. E você sempre pode contar as braçadas." E não é que, no campeonato mundial de 2007, em Melbourne, Austrália, seus óculos se encheram de água nos últimos cinquenta metros dos duzentos medley individual? Phelps precisou nadar de olhos fechados e seu foco não se alterou; sabia que eram 21 braçadas e bateu o recorde mundial.

O tenista Tom Gullikson, que chegou a ser número 4 do ranking mundial em 1983, perdeu muitos jogos no tie-break em certo momento da carreira. Ele passou a detestar tie-breaks e, depois, a temê-los. Era só vir um tie-break e o foco ia embora. Jim Loehr conta que ele simulou adorar tie-breaks repetindo isso em voz alta várias vezes por dia, escrevendo em cartazes pendurados em sua casa, rabiscando em guardanapos de restaurantes. Ele desenvolveu um foco especial para tie-breaks: das onze partidas que venceu nessa fase, ganhou nove desse modo.

Relaxamento corporal. Existe uma imagem do relaxamento ajudando a aquietar o Self 1, para o Self 2 poder ficar à vontade:

a cobrança de lances livres por Hortência, do basquete feminino brasileiro. Assista à final dos Jogos Panamericanos de 1991, em que o Brasil venceu Cuba por 97 x 76, ou qualquer outro jogo, e você verá: ela fazia uma respiração profunda antes de cobrar lance livre – e nunca errava. Desenvolveu isso intuitivamente. Já Michael Phelps, que foi talvez o rei do foco e do relaxamento, contou com a ajuda de Bowman. O coach pedia à mãe de Phelps que narrasse exercícios de relaxamento ao menino naquela hora em que outras mães contam histórias para dormir. "À noite, antes de eu cair no sono, minha mãe abria o livro que descrevia vários exercícios de relaxamento; lembro-me de um em que eu tinha de apertar bastante minha mão como um modo de aprender a lidar com a tensão. Ela ficava lendo em voz alta como era o exercício e eu ficava ali deitado praticando", conta o nadador.

O mestre do caratê Yoshimi Inoue, que treinou campeões mundiais do esporte como Mie Nakayama, Rika Usami e Antonio Diaz, sempre trabalhou muito o relaxamento com seus discípulos. Uma de suas instruções é para sorrirem, porque é difícil ficar tenso quando se sorri – lembra-se de Usain Bolt? Nosso desempenho melhora quando estamos alegres, ensina Inoue, e o ato físico de sorrir induz o sentimento da alegria. Manter a boca um pouco aberta durante uma luta é mais um

segredo de Inoue – na boca fechada, a mandíbula fica tensionada naturalmente; com a boca aberta, entra mais ar nos pulmões e ficamos ainda mais relaxados. Outra orientação é para que deixem solta a escápula (aquele osso grande na junção entre o ombro e o braço). Uma regra de ouro de Inoue é "treinar menos, melhorar mais". Ele é contra treinos muito puxados; sessões de duas horas três vezes por semana são suficientes. Isso porque descansar é preciso. Do mesmo modo, Alex Ferguson dava especial atenção aos treinos regenerativos após as partidas de futebol, nas quais relaxar era a ordem, além de conceder férias curtas a quem precisasse. Até um técnico linha-dura como Vince Lombardi enfatizava a importância do relaxamento.

O fisiologista Turíbio Leite de Barros, que trabalhou no São Paulo Futebol Clube por mais de vinte e cinco anos, diz que no futebol o corpo hoje é muito mais exigido, pois as partidas têm menos paradas – o que torna o relaxamento ainda mais fundamental. E isso é verdade em todos os esportes.

ELOGIOS, CRÍTICAS E INTERESSE GENUÍNO

Você, leitor, recorda-se da Torre do Diabo, aquela estranha formação rochosa do filme *Contatos imediatos do terceiro grau*?

Escalando essa e outras montanhas, o montanhista Matthew Childs descobriu o que considera ser o esportista com o jogo mental ideal nessa modalidade. É aquele que não sente medo, simplesmente porque medo distrai; ele pensa no que precisa fazer naquele instante e nunca nas consequências de falhar no que está fazendo. Também sabe descansar nas rochas, encontrando sempre alguma posição que lhe permita relaxar e retomar a subida com energia renovada. A arte da concentração relaxada, certo?

Sim. Porém, Childs apontou mais duas características dignas de nota. O montanhista bom de jogo mental nunca se solta da rocha, não importa a urgência que sinta em fazê-lo – ele confia que, se aguentar um pouco mais, achará outras soluções (ele entende que a mente tende a desistir antes da hora). Esse atleta ainda aceita que, às vezes, uma queda é inevitável; por isso, já tratou de aprender a cair de modo a não se machucar muito, preservando-se para a próxima escalada.

Jim Loehr pesquisou atletas ao longo dos doze anos e achou marcadores de *toughness mental* que parecem corroborar Childs, da flexibilidade emocional (para absorver reviravoltas emocionais inesperadas e manter-se em equilíbrio) à resiliência emocional (reagindo), passando pelas capacidades de permanecer emocionalmente conectado e de sustentar o espírito

de luta mesmo sob as condições mais inóspitas.

Em 2006, a professora de psicologia da Universidade Stanford, Carol Dweck, que pesquisa os campos da motivação, do desenvolvimento e da personalidade, surpreendeu o mundo ao propor uma nova psicologia do sucesso, segundo a qual as pessoas devem desenvolver o "mindset de crescimento" para não se abalar com os obstáculos e reveses. O mindset baseia-se no que cada pessoa acredita ser a origem de suas habilidades: se crê que são inatas, seu mindset é fixo. Se as vê como fruto de esforço, aprendizado e adaptação, seu mindset é de crescimento. Todo mundo tem os dois mindets, porém um prevalece.

O que mais nos chamou a atenção no trabalho da pesquisadora foi a comprovação do poder de influência de pais, professores e técnicos esportivos sobre crianças e jovens. Notamos, na pesquisa, que o impacto de longo prazo de um coach sobre a personalidade de um atleta é potencialmente muito alto de fato, até por se tratar de pessoas jovens, que passam bastante tempo longe dos familiares, como observou o craque do futebol Raí. Na prática, esses jovens têm uma carência natural que a relação com o técnico pode suprir, e o coach ocupa o lugar de pai ou mãe, o que inclui um papel educativo de falar o que não se quer ouvir.

De modo simplificado, a especialista de Stanford argumenta

que elogios aos talentos de jovens resultam em adultos com mindset fixo, enquanto elogios ao esforço feito geram mindset de crescimento. Do mesmo modo, deixar de criticar o comportamento de alguém quando isso seria pertinente, em nome do tão propalado "reforço positivo, também contribui para o mindset fixo. Quando o objetivo é formar um mindset de crescimento, deve haver crítica, sim, apenas feita de maneira construtiva – o que pressupõe incluir em seu enunciado a "permissão" para que se conserte algo. (Por exemplo, em vez de dizer a um tenista que ele é ruim em determinado golpe, a crítica deve propor que ele experimente outras maneiras de fazer o movimento.)

A maioria dos coaches, bem como muitos pais, professores e chefes, caem na armadilha do elogio fácil – e errado – ao talento, apesar das boas intenções. Mas como é o elogio certo ao esforço? É muito mais do que elogiar um dia de trabalho duro. Segundo Carol, é elogiar todo o processo de engajamento do atleta com o esporte – o trabalho duro, a curiosidade por novas estratégias quando as atuais não funcionam, a tentativa de aprender com os outros, a perseverança, o foco. Importante: o coach nunca pode elogiar um esforço que não traz benefício concreto. Precisa, isto sim, descobrir por que tal esforço não funciona e criticá-lo construtivamente, a fim de redirecionar a

pessoa a um tipo de esforço mais produtivo. E o talento só pode ser elogiado pelo coach se for acompanhado de uma associação a algum processo de trabalho no qual o atleta se engajou. Também é importante que o coach não faça julgamentos sobre os atletas e, em vez disso, demonstre interesse real por suas questões e ofereça respeito e apoio – a pior coisa é olhar para o técnico durante uma partida e vê-lo com fisionomia de desaprovação. Para Carol, o coach "só" deve cobrar esforço e engajamento.

O que fazer

Como o coach pode saber se adotou o tom e a dose mais eficazes em elogios e críticas? Bem, isso precisa variar de acordo com a personalidade de cada atleta. Muitos coaches encomendam uma avaliação inicial do perfil psicológico de seus pupilos justamente para conseguir trabalhar com mais segurança, como as feitas pela psicóloga do esporte Regina Brandão. Também se aplicam questionários de identificação de tipos, muitos dos quais baseados nas ideias do fundador da psicologia analítica, Carl Jung. Estes dão insights aos técnicos sobre se um atleta se motiva de fora para dentro ou de dentro de fora – e se, por exemplo, é mais racional ou emocional. Larri Passos, do tênis, nos disse diferenciar seus atletas com a ajuda

de conceitos da programação neurolinguística (PNL), como os que dividem as pessoas em associativas e dissociativas – as primeiras gostam de estabelecer relações positivas, de cooperação e de consenso com os outros (afirmam "Eu vou sacar lá e a bola vai vir aqui"), enquanto as segundas tendem ao negativismo, à oposição e à divergência (dizem "E se meu saque não entrar, o que eu faço?"). Evitar palavras negativas na hora de dar feedbacks é um dos cuidados de Larri, especialmente com os dissociativos. Matsudaira, do vôlei, preferia, por sua vez, fazer experimentos para definir quem era quem. O coach japonês utilizava elogios e críticas – e até o abandono – em proporções distintas com cada um por curtos períodos, para ver o que dava mais resultados e o que era infrutífero.

O bom senso também ajuda, como no exemplo de coach esportivo americano Phil Jackson, do basquete. Em geral, sempre que precisava repreender os jogadores por alguma questão específica, ele conscientemente balanceava a crítica com um par de elogios – e vice-versa. Também procurava utilizar as palavras com cuidado, a fim de que os jogadores compreendessem que a crítica referia-se somente à sua performance, circunstancial, e não à sua personalidade, mais essencial. Em seus livros biográficos, Jackson explica: "Se, por exemplo, um jogador perde a visão dos companheiros, não se

fala ‘Você está sendo egoísta em arremessar demais’. O uso da palavra ‘egoísta’ poderia indicar algo de errado com a personalidade individual, o que acarretaria ressentimentos. Em vez disso, diga ‘Você está um pouco fominha na quadra’. Estar ‘fominha’ é abandonar a concepção de equipe em busca da glória individual. O jogador estará mais predisposto a absorver a crítica e modificar o comportamento”.

No Brasil, um bom equilibrador de pratos de elogios e críticas foi, curiosamente, Telê Santana, do futebol – uma característica pouco conhecida do público, que o via sobretudo como um gênio ranzinza. Como lembra Raí, era raro ele elogiar o grupo, mas, quando o fazia, sempre remetia para o próximo passo. “Em 1992, depois de ganharmos o campeonato brasileiro [em 1991], ele disse: ‘A gente tem um grupo aqui e, se a gente trabalhar direito, vai ser ainda melhor do que foi no ano passado. Desde o nosso primeiro encontro, ele dizia: ‘Vocês já melhoraram, mas podemos fazer muito mais’.” De fato, em 1992, o São Paulo ganhou a Libertadores e seu primeiro Mundial de Clubes, contra o *dream team* Barcelona de Cruyff.

Individualmente, Telê distribuía mais elogios, porém eram sempre contidos. “Teve um jogo... se não me engano uma semifinal contra o Grêmio, em que eu estava jogando bem e fiz dois gols. No outro dia, Telê falou, na frente de todos: ‘Raí, você

fez um jogo excepcional, mas não pode se contentar com menos do que isso'", comenta o ex-jogador. "Ele transformava o que seria um simples elogio em um desafio permanente." E as críticas de Telê, que vinham com frequência, eram feitas de um jeito excepcionalmente paciente, segundo Raí. "Para fazer o cara entender onde estava errando e onde podia melhorar, aí o Telê tinha paciência; ele falava para passar a bola desse e daquele jeito, provava na prática. Era autoritário para cumprirmos horário, mas, quando era para nos ensinar a jogar bonito, tinha tanta paciência que a gente nem sentia como crítica", relembra Raí.

O que não fazer

Os grandes coaches que pesquisamos sabem aplicar bem o sistema de pesos e contrapesos do mindset de crescimento, mas há armadilhas.

Mania de perfeição. Muitos atletas são perfeccionistas, assim como muitos coaches. Só que aceitar os erros cometidos no esforço de acertar é um dos pilares do mindset de crescimento. Como lidar com essas duas demandas aparentemente inconciliáveis? Explicitando a tensão entre elas. O coach do tênis

Brad Gilbert nos contou que seu pupilo Andre Agassi sempre buscava ser perfeito e que, em sua visão, essa era uma busca que poderia destruí-lo. “Eu vivia lhe dizendo que não precisava ser perfeito e não enfatizava seus pontos fracos, mas o que podia fazer para ganhar. Eu sabia que, se um atleta fica focado em uma grande falha, ele nunca chega ao seu nível mais alto.” Agassi, com sua imperfeição, venceu oito títulos de Grand Slam. Bob Rotella, psicólogo americano associado ao golfe, insiste em que a perfeição deve ser evitada, até porque ela não pode conviver com a tomada de riscos, e arriscar-se é fundamental para quem quer ser campeão. O melhor antídoto é acreditar que a jornada é mais importante que o destino.

Sucesso demais. Nas palavras da coach Pat Summitt, o sucesso nos amolece. Ela sabia do que falava: seu time Lady Vols pode ter ganhado oito campeonatos nacionais de basquete feminino universitário, mas perdeu “uns cinco” devido a seu eterno favoritismo. É um modo de dizer que tanto o sucesso como o favoritismo podem funcionar exatamente como os elogios errados, feitos ao talento e não ao esforço. É por conta disso que também Glen Mills, coach dos velocistas jamaicanos, costuma dizer a seus pupilos que “é preciso perder para aprender a ganhar”.

No livro *Mindset*, Carol Dweck cita uma passagem famosa de Pat Summitt, quando, em 1997, seu time Lady Vols perdeu para as rivais da Universidade da Carolina do Norte depois de ser campeã no ano anterior. A coach rival chegou a provocá-la no final da partida: "Espere até o ano que vem [para ser campeã]". O que fez Pat? Antes do jogo seguinte, teve uma conversa de cinco horas de duração com as meninas sobre esforço. Funcionou, elas se esforçaram. Mas perderam – e desabaram. Então, Pat as acalmou e disse: "Levantem a cabeça, porque, se vocês se dedicarem assim todas as vezes, estaremos nos *playoffs*'." E estiveram. Foram campeãs nacionais em 1997 novamente.

Problemas físicos. É mais difícil usar o poder dos elogios e críticas em uma situação-limite, como uma lesão, mas Bob Bowman soube fazê-lo. Em outubro de 2007, quando já se preparava para a Olimpíada de Pequim (onde pretendia conquistar oito medalhas de ouro), Phelps escorregou, apoiou-se na mão direita para amortecer a queda e fraturou o pulso. Faltando nove meses para os Jogos, o nadador entrou em pânico. Ao telefone, Bowman o tranquilizou: "Eu estava lá para você no começo e vou estar sempre". Os dois foram juntos aos médicos e optaram por uma cirurgia, que permitiria voltar a treinar em dez

dias (o gesso exigiria seis semanas de recesso). Bowman disse a Phelps: “Você ainda pode cumprir o plano; só terá de fazer tudo o que eu pedir, incluindo treino em bicicleta ergométrica”. Detalhe: Phelps odiava ergométrica. O coach ainda fez Phelps ver que havia algo bom naquela experiência: o fato de ganhar um sentido de urgência inédito.

Alguns coaches usam o mindset fixo dos pupilos como desculpa para desistir deles. Está errado: mindsets sempre podem mudar.

A INFLUÊNCIA DO JOGO MENTAL

A marca do campeão “é a capacidade de vencer quando você não está jogando bem e suas emoções não são o que deveriam ser.” Quem disse isso foi a tenista Billie Jean King, e Alex Ferguson, do Manchester United, concorda. Em seu livro *Liderança*, escreveu que, “quando um jogo começa a dar errado, é muito fácil os atletas serem controlados pelos sentimentos em vez de seguirem a cabeça... Todos os nossos treinos eram feitos de forma a incutir nos jogadores a necessidade de se aterem ao plano”. Ferguson observava bem a atitude de cada atleta ao treinar; aqueles que levavam a sério o treino estavam bem.

Quão importante é o jogo mental para o desempenho?

Ninguém sabe ao certo. Mas Brad Gilbert compartilhou conosco a mensuração "intuitiva" que fazia com Agassi: "Se, num jogo, você estiver com 60% de suas habilidades físicas, mas 90% presente mentalmente, você vai ganhar. Já, se estiver só 60% mentalmente presente, perderá, mesmo com 90% das habilidades físicas".

JOHN WOODEN, O MAGO DE WESTWOOD

Nunca houve ninguém como John Wooden. Até hoje as pessoas surpreendem-se quando descobrem que, entre 1967 e 1973, um único time ganhou sete vezes consecutivas o concorrido campeonato nacional de basquete universitário masculino dos Estados Unidos: o Bruins, da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA). Além de conquistar dez títulos ao todo para a equipe, fez isso com 80% de vitórias nos jogos e, certa vez, acumulou uma sequência de 88 vitórias. Foi o "Mago de Westwood" (referência ao bairro da UCLA) quem fez a proeza, considerado o melhor de todos os tempos e até de todos os esportes para parte da imprensa especializada. Para nós, Wooden foi um mago particularmente do jogo mental – do foco e relaxamento, do mindset de crescimento, de trabalhar a mente através do corpo.

Em sua biografia, os rituais saltam aos olhos. Toda partida, ele cuspia no chão, esfregava as mãos, tocava seu assistente técnico na perna e acenava para a esposa nas arquibancadas – e fazia tudo nessa exata sequência. Com os atletas, ele usava rituais. Na primeira reunião do time pré-temporada, por exemplo, despendia um tempo desproporcional fazendo uma demonstração de como os jogadores deveriam vestir suas meias: partindo dos dedos, cuidadosamente, passando pela parte macia da planta do pé, pelo arco e em volta do calcanhar, e só então tornozelo acima, de modo que não houvesse nenhuma ruga de qualquer tipo.

Depois de demonstrar, conforme relata o livro *Wooden – A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*, ele pedia aos atletas para calçarem suas meias com essa consciência, sem pressa, checando a existência de saliências no tecido, especialmente no calcanhar, onde as dobras se formam com mais frequência. Então, avisava que o ritual das meias precisava ser rigorosamente seguido por todos antes de cada treino e antes de cada jogo. Dobras nas meias podem causar bolhas nos pés, interferindo no desempenho de atletas, porém não era essa a verdadeira explicação para o ritual: tratava-se de um exercício de concentração, voltado para capacitá-los a colocar seu foco no momento presente. Com o simples ato de

calçar meias, Wooden redirecionava o pensamento de cada um de seus jogadores no que ele estava fazendo e o desviava do jogo.

Agora, imagine você, leitor, na pele de um jogador do Bruins em 1967, prestes a disputar a final da NCAA sem ter perdido um único jogo em todo o campeonato, na preleção do vestiário. De repente, o técnico pegaria uma folha de papel e começaria a desenhar um diagrama. Era um esquema tático? Que nada... Era o posicionamento dos jogadores durante a execução do hino nacional dos Estados Unidos – outra maneira de desviar o pensamento para algo cotidiano, outro exercício de concentração relaxada.

Sobre elogios e críticas, Wooden achou uma solução genial, como descobriram dois pesquisadores, Richard Gallimore e Roland Tharp. Cerca de 75% de toda a sua comunicação era composta de informações – sobre o que fazer e como fazer. Os elogios respondiam por 6,9% do todo e as críticas, por 6,6%. Quando era necessário criticar, Wooden o fazia em ambiente positivo, depois que algo bom tinha acontecido – uma vitória, uma boa jogada. Seu timing para elogios era quando tivessem maior utilidade – por exemplo, quando o indivíduo ou o grupo tinha acabado de sofrer um revés e precisava de apoio. Outra máxima dele era a de que todos podiam elogiar, mas só ele tinha o direito de criticar, pois sabia fazê-lo "para obter ótimos

resultados com o mínimo de dano.” Como seu conceito de sucesso era “a paz de espírito de fazer o melhor que se é capaz de fazer”, avaliava só se o jogador tinha se esforçado, nada mais. Marcar menos pontos não era pior se houvesse aprendizado.

Wooden dedicava tempo e atenção idênticos a todos os jogadores, sem diferenciar melhores e piores – e mostrava interesse sincero pela vida de cada um. Kareem Abdul-Jabbar, discípulo de Wooden e um dos maiores nomes do basquete americano, relembra um episódio em que o coach precisou tirar da quadra Fred Slaughter, que não atuava bem naquele dia. No banco, Slaughter ficou chateado. A equipe venceu, mas tudo o que Wooden queria saber era como Slaughter se sentia.

REPLAY

- Os melhores coaches promovem a melhoria contínua mental de seus atletas, o “kaizen mental”, da mesma forma que a melhoria física, técnica e tática.
- Embora não descartem o valor do acompanhamento psicológico para alguns atletas, os melhores coaches cuidam eles mesmos do jogo mental.

- Os melhores coaches entendem que o estado mental ideal de performance durante uma competição emerge de hábitos adotados ao longo do tempo.
- Os melhores coaches formam esses hábitos com práticas de foco e relaxamento e também com os feedbacks que criam um mindset de crescimento.
- Os melhores coaches trabalham mente e corpo como uma coisa só.

CAPÍTULO 3
Construir um time escalador

Responda rápido: no alpinismo, qual é o fator de sucesso mais crítico?

( ) Talento e caráter do atleta.

( ) Desenvolvimento (incluindo experiências práticas).

( ) Jogo mental.

( ) Estratégia, do planejamento à execução.

( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

O jogo mental é extremamente importante para um montanhista, como aprendemos no Capítulo 2. Mas, segundo o alpinista Jim Collins, que também é um dos maiores pesquisadores da gestão de empresas de todo o mundo, acertou esse pequeno teste de múltipla escolha quem assinalou a última opção. O principal fator de sucesso no alpinismo é um em que poucos pensariam: o time. Na ascensão de uma montanha de altitude superior a 2.500 metros, o parceiro de expedição representa a diferença entre viver e morrer. Quem está embaixo depende daquele em cima, que fixa na rocha grampos com alça a

fim de passar uma corda que puxe o companheiro. E o de cima precisa que o de baixo vá lhe liberando a corda para o trabalho poder ser feito e que esteja pronto a segurá-lo caso ele caia.

Não importa se a escalada é no Aconcágua (com 6.959 metros de altitude, na Argentina) ou no Everest (com 8.848 metros, no Nepal), todo alpinista precisa encontrar o parceiro certo. É alguém capacitado física e mentalmente, alinhado no objetivo, em cujo comprometimento seja possível confiar 100% e com afinidades de personalidade para os dois não enlouquecerem no convívio exclusivo prolongado. E o alpinismo tem um detalhe: o coach treina os atletas, mas não os acompanha na prova real; eles precisam realmente funcionar muito bem como time.

Todos os esportes exigem a construção de times. Como diz Bernardinho, do vôlei, "todos os esportes são coletivos, até os individuais". A diferença é de tamanho e complexidade: um time de duas pessoas – o atleta e seu técnico – não tem os mesmos requisitos que um elenco de cinquenta. Contudo, o desafio de construir um time de fato coeso, no qual um membro arrisca-se pelo outro, assim como ocorre com os escaladores, não muda.

Curiosamente, os momentos em que esportes individuais tornam-se coletivos são os que mais explicitam a diferença que faz o espírito de time. Estamos nos referindo às provas de revezamento, que acontecem no atletismo, na natação, no

ciclismo etc. Nos Jogos Olímpicos de Atenas, em 2004, a final dos 4 x 100 metros rasos deixou isso claro: a equipe americana tinha os corredores mais velozes em curta distância de todo o mundo – Shawn Crawford, Justin Gatlin, Coby Miller e Maurice Greene. Juntos, porém, eles perderam para o time britânico, ficando em segundo lugar. A explicação foi a altamente simbólica passagem do bastão.

Em jogos com bola, isso fica fácil de visualizar. Se uma equipe tiver uma maioria de grandes talentos não entrosados e a outra, atletas medianos atuando como um time, pode apostar que a segunda vencerá. Seja qual for o esporte. A jogadora de basquete Hortência, que foi campeã mundial com a seleção brasileira em 1994, reconheceu isso numa palestra. "Demoramos 18 anos para ser campeãs do mundo porque levamos esse tempo para entender que o mais importante era o trabalho de equipe", afirmou. "Aí, quando eu via a Paula livre, passava a bola porque ela era melhor que eu na linha de três pontos. E ela também armava o jogo brilhantemente, tenho que reconhecer isso."

No entanto, construir um time é um processo bem menos óbvio do que parece. Para Lombardi, o tal espírito de equipe nasce de complementaridade, objetivos comuns e responsabilidade recíproca. Em nossa pesquisa, descobrimos que os melhores técnicos seguem cartilha similar, mas usando cinco

impulsionadores em vez de três.

1. Escolher integrantes que se encaixem como em um quebra-cabeça. (Complementaridade, como disse Lombardi.)
2. Providenciar que o time tenha um ou mais destaques individuais – atletas com desempenho acima da média – a serviço do grupo.
3. Cuidar para que os membros consigam jogar sem pensar. (Os objetivos comuns de Lombardi ajudam nisso.)
4. Garantir que os integrantes tenham real confiança uns nos outros. (Não deixa de ser fruto da responsabilidade recíproca de Lombardi.)
5. Garantir que o coach seja visto e respeitado como líder.

Por que se deve querer que um time seja um time escalador, e não um grupo de atletas? John Wooden mediu o que difere os dois: em vinte temporadas com o time da UCLA, do total de 39.135 pontos marcados, pouco mais de 16 mil eram obra dos armadores; os alas tinham respondido por 15.355; e os pivôs haviam feito 7.649. Wooden declarou que o equilíbrio foi proposital: “Era exatamente o equilíbrio que eu queria; desse modo, nenhum oponente poderia nos deter marcando apenas um jogador”. Em outras palavras, em um time de verdade,

defensores atacam e atacantes defendem; é o fato de alguns saírem do que é sua especialidade para complementar os outros que gera o equilíbrio perfeito.

Se o leitor quiser levar uma única ideia sobre um time escalador, que seja a seguinte frase de Wooden, que era, também, um mestre com as palavras: "São necessárias dez mãos para fazer uma cesta". Se quiser levar duas ideias, pode anotar essa segunda frase, de autoria da treinadora de basquete Pat Summitt: "Time é aquilo que torna pessoas comuns capazes de gerar resultados incomuns" – talvez a melhor definição de trabalho em equipe que encontramos. E, se você quiser levar uma história com emoção, que seja a narrada pelo goleiro brasileiro Taffarel depois da final da Copa do Mundo de 1994, contra a Itália, que terminou empatada em 0 x 0 e foi decidida nos pênaltis. Taffarel defendeu um pênalti, deixou o Brasil em vantagem no placar e, quando o ídolo italiano Roberto Baggio foi cobrar, podia torcer para defender de novo ou para Baggio errar. Preferiu a segunda opção, porque, "se defendesse mais um, seria o único herói da história, quando o heroísmo era de todos". Baggio chutou por cima do travessão.

A MISTURA PERFEITA – COMPLEMENTARIDADE

Se você é dos que acreditam que basta reunir os melhores atletas de determinado esporte para se candidatar a uma sequência interminável de vitórias, ledo engano. “Um time não pode ser composto dos melhores; tem de ser composto, isso, sim, das pessoas certas”, gosta de dizer Bernardinho do vôlei. Johan Cruyff, como coach dos times de futebol Ajax e Barcelona, partilhava da mesma opinião: “Se escolher o melhor jogador para cada posição, você não terá a melhor equipe; terá apenas onze bons jogadores em suas posições”. Um time deve ser “a perfeita mistura de cérebros e músculos, de experiência e energia”, segundo Vince Lombardi. O que realmente significa essa frase que o velho coach usou para definir um time de futebol americano? Lombardi falava das “capacidades e habilidades complementares” que o bom time tem, e isso significa ter jogadores capazes de planejar (cérebros) e outros que sobretudo executam (músculos), atletas veteranos (experiência) e atletas mais jovens (energia).

O princípio da complementaridade está longe de ser seguido por todos no mundo esportivo, mas é um conceito unânime entre os grandes técnicos que estudamos. Existem vários modos de montar um time com membros que se complementam (e agora vamos nos concentrar em esportes coletivos): cérebros e músculos, experiência e energia, mas também com um leque

variado de características físicas, técnicas e táticas e com personalidades e histórias de vida distintas.

O mais óbvio nesse front é pensar em termos das diferentes posições de um time, levando em conta as características físicas e técnicas naturais de cada um – pontos fortes e fracos – para distribuir as funções. Mas nem sempre o encaixe é óbvio, como mostra a história do jogador de futebol Cafu no São Paulo Futebol Clube. Conforme Raí nos relembrou, quando Telê Santana chegou ao clube no início dos anos 1990, Telê observou como as qualidades de Cafu – o fôlego para correr de ponta a ponta no campo, o drible, a marcação – poderiam complementar melhor o time. Cafu jogava no meio de campo, onde parecia um pouco perdido, e a lateral talvez fosse seu lugar. No entanto, faltava a Cafu um fundamento-chave da posição: cruzar a bola. Ele não sabia cruzar, e essa era a razão de não ser lateral. O que Telê fez? Treinou-o pesado em cruzamentos. Cafu tornou-se um dos maiores laterais direitos do mundo de todos os tempos.

A complementaridade mais enfatizada em nossa pesquisa foi a de experiência com energia. Yasutaka Matsudaira, o coach do vôlei japonês, dizia que uma equipe deve ser composta por três grupos: dos jovens, dos jogadores de média idade e dos veteranos. Mike Krzyzewski, o célebre Coach K do basquete americano, diz o mesmo e explica: os jogadores veteranos

dispõem de conhecimento mais profundo da competição, com maior histórico de partidas disputadas, e transmitem isso aos demais. Também querem deixar um legado, o que os leva a indagar a si próprios sobre sua contribuição para o time, e, assim, motivam muito os companheiros. Os indivíduos jovens, na visão do Coach K, trazem, por sua vez, um grau de excitação para a empreitada que ajuda o time a se renovar constantemente – a energia juvenil contagia. O Coach K utilizou essa lógica nas três seleções de basquete masculino com que ganhou ouros olímpicos para os Estados Unidos – em 2008, 2012 e 2016 – e também no time de basquete da Universidade Duke, o Blue Devils, que treina desde 1980 – e, até 2017, o Blue Devils havia ganhado cinco campeonatos da liga universitária, a NCAA, ficando doze vezes entre os quatro finalistas, além de conquistar doze títulos de temporadas regulares da Conferência da Costa Atlântica (ACC).

Porém, como adiantamos, comportamentos complementares também são bem importantes. Natália Pereira, da seleção brasileira de vôlei feminino, é a primeira a falar da importância de haver jogadoras mais bravas e mais calmas, que façam o time ir adequando os humores ao momento; ela está entre as bravas. Phil Jackson sempre coordenava, no Chicago Bulls e no Los Angeles Lakers, os comportamentos dentro da equipe. Ao

escolher os jogadores, pensava nas várias contribuições que poderiam oferecer ao time – passes e arremessos, mas também resiliência, coragem, frieza sob pressão etc. Técnicos de futebol como o escocês Alex Ferguson, do Manchester United, comungam da mesma postura. Ferguson já declarou que ter alguns atletas de temperamento forte, entre eles Bryan Robson, Steve Bruce e Eric Cantona, ajudou a moldar as ações do time do Manchester como contraponto a outros mais sossegados e que especialmente o goleiro deve possuir grande resiliência para assimilar os golpes.

No Brasil, vale notar que uma das razões apontadas para a seleção de vôlei masculino ter disputado quatro finais olímpicas na sequência (2004, 2008, 2012, 2016), obtendo dois ouros e duas pratas com equipes distintas, foi a presença em todas elas do líbero Serginho, também conhecido como Escadinha. Ele fazia defesas quase impossíveis e seus passes tinham tanta precisão que, até 2019, era o único líbero a ter sido eleito MVP (*most valuable player*, ou jogador mais valioso) da Liga Mundial de Vôlei de 2009 e da Olimpíada de 2016. Mas é fato que sua personalidade, moldada por sua história de vida, constituía uma contribuição imensa ao grupo. Em um esporte em que a maioria dos atletas vem da classe média, Serginho tem origem humilde – ia treinar para poder comer o lanche que distribuíam,

trabalhou desde os 7 anos de idade, perdeu amigos para o tráfico e a violência. Isso lhe dava autoridade para cobrar os colegas quando necessário, resiliência em face das adversidades, gratidão pelas oportunidades. Seu perfil amigável e agregador era imprescindível ao grupo, tanto quanto as histórias engraçadas que contava. Como disse Bernardinho, mesmo com Serginho perdendo um pouco de velocidade com o passar dos anos, sua experiência sempre compensou – e experiência, nesse caso, inclui comportamento.

A construção de um time complementar dá trabalho, contudo. Como relata Alex Ferguson, um dos expoentes do planejamento nos esportes, é preciso, antes de assinar contratos, estudar a fundo os jogadores em vista, compilando de maneira detalhada todas as informações possíveis sobre eles. E mais: Ferguson afirma, no livro *Liderança*, escrito com Michael Moritz, que se arrependeu das vezes em que não fez essa lição de casa por conta da pressa para resolver algum problema dos demônios vermelhos; em todas elas, desencaixou o time.

Depois desse recrutamento, é preciso saber aproveitar o melhor da complementaridade no esquema tático – se possível, no design de cada jogada. John Wooden tinha um método pessoal para fazer isso: ouvir dos próprios jogadores o que eles faziam de melhor e desenhar um esquema de jogo adequado a

cada um, em que os outros trabalhassem para ele dar tudo de si. Se o atleta dizia que atirava melhor de determinado lugar, o movimento dos companheiros era inteiramente construído para ele atirar dali. Wooden levava a complementaridade tão a sério que, se o jogador arremessasse de outro lugar durante uma partida, ele o chamava para o banco – mesmo que convertesse a cesta. Uma curiosidade: nos treinos, Wooden chegava a subir ao ponto mais alto do Pavilhão Pauley, no centro da quadra, para enxergar como o time estava se movimentando, se um complementava de fato o outro.

Existem dois facilitadores da complementaridade. Um é ter, mais do que um time, um elenco – por exemplo, no futebol, isso inclui os onze jogadores titulares, os reservas e os que nem foram escalados para um jogo, mas compõem o plantel. Outro é contar com um ou mais jogadores versáteis em suas funções – no beisebol, o arremessador que bate tão bem a ponto de fazer *home run*. No bom vôlei, curingas são quase obrigatórios. "Sempre temos uma jogadora curinga dentro do time, que entra para fazer um saque e às vezes muda o jogo, que entra para fazer um bloqueio e consegue mudar a história da partida", diz José Roberto Guimarães.

A complementaridade precisa ser construída e reconstruída, no entanto, de modo contínuo, devido à rotatividade – um

jogador de futebol de elite joga, em média, em quatro clubes diferentes, por exemplo – e às transições geracionais, e porque cada atleta muda ao longo do tempo. Daqui a sete jogos, um jogador dificilmente estará jogando igual ao que faz hoje; será melhor ou pior. O bom técnico projeta como ele estará e faz intervenções planejadas orientando a mudança em benefício do time. O técnico comum se esquece de dar continuidade a isso.

A complementaridade prevê uma dose de frieza, porque, no checklist rotineiro pode haver atletas que não mais servem ao time e devem ir embora – sobretudo os que estão caindo de rendimento e não podem ser reencantados. Existe até um consenso em relação a isso, como escreve o jornalista Mike Carson em seu livro sobre técnicos de futebol, *Os campeões*: "Um talento é como um bloco de gelo: quando fica realmente quente, em seu auge, começa a derreter – fisicamente e, sobretudo, mentalmente". O auge que antecede a decadência pode ser definido, no futebol, pela idade (28 anos, para alguns), o número de jogos (trezentos) ou as temporadas (sete). Esses são apenas sinais de alerta para os técnicos, é claro; deve-se avaliar caso a caso.

As pessoas "certas" de Bernardinho são as pessoas complementares.

EGOS SEM EGO – DESTAQUES INDIVIDUAIS PELO GRUPO

Quem seguiu o Golden State Warriors na NBA em 2019 surpreendeu-se: o que teria acontecido com o time mágico do coach Steve Kerr, que chegou cinco anos seguidos às finais e venceu três? Por que acabou o ano no último lugar da disputa da Conferência Oeste, com oito vitórias e 24 derrotas? A resposta está na ausência de estrelas – Kevin Durant foi para o Brooklyn Nets, Stephen Curry e Klay Thompson se lesionaram. Mesmo assim, o time dá sinais de recuperação, como no dia 25 de dezembro, quando venceu um rival superior, o Houston Rockets.

Grandes talentos são sempre importantes para fazer um time escalar. Não só por suas habilidades, mas por atrapalharem o jogo adversário – a jogadora de basquete americana Teresa Edwards contou numa entrevista que as seleções dos Estados Unidos colocavam duas jogadoras só para marcar Hortência em disputas com o Brasil, e isso mudava tudo. Se uma música diz "there's no I in team", há um livro garantindo o contrário – *There's I in a Team*, de Mark de Rond. Não fosse assim, o coach croata Ratko Rudic não teria se preocupado tanto com talentos individuais para levar a seleção brasileira masculina de polo aquático a fazer bonito na Rio 2016: ele repatriou o craque carioca Felipe Perrone, que estava cidadão espanhol; naturalizou

o croata Josip Vrlic, um dos jogadores mais fortes do esporte no mundo, e também providenciou a cidadania brasileira do sérvio Slobodan Soro, goleiro excepcional. O time dependeu de seus treze jogadores, é claro, mas poder contar com três fora da curva fez diferença. (No basquete, a conta de Phil Jackson é que são necessários um ou dois destaques individuais.)

No entanto, onde há um talento acima da média, tende a haver um ego acima da média. Ainda que existam exceções, são raras – no futebol, o único craque lembrado como humilde no livro *Os campeões*é Kaká, em um depoimento de Carlo Ancelotti; e David Beckham, por alguns episódios de humildade. Para Pep Guardiola, do futebol, "praticamente todos os problemas de um time são problemas de ego". É por isso que, apesar da clara vantagem em trabalhar com elencos em vez de times, o coach catalão monta elencos enxutos, com pouco mais de vinte jogadores em vez de cinquenta, considerando dezesseis deles os titulares.

Fala-se até num "paradoxo do ego": quanto maior o ego, maior a vulnerabilidade – do indivíduo e da equipe. O risco está tanto em as estrelas quererem decidir tudo sozinhas e, assim, prejudicarem a equipe como os outros membros poderem invejá-las e sabotá-las, e, também, prejudicarem a equipe.

Como lidar com tal paradoxo e fazer os destaques individuais

fortalecerem os times? Em nossa pesquisa, vimos que os coaches dos times escaladores têm três abordagens para isso – as conexões, as concessões com retribuição, as contenções – e o princípio da equidade.

Alex Ferguson, por exemplo, conectava-se mostrando lealdade a seus maiores talentos nas horas mais difíceis. Ele colocava todos seus astros no banco se desobedecessem alguma orientação, mas quando o problemático francês Eric Cantona atacou um torcedor agressivo e foi suspenso por oito meses, Ferguson fez tudo o que pôde para apoiá-lo. O que aconteceu foi que Cantona respondeu a essa lealdade de maneira admirável: não se transferiu para a Itália e foi só melhorando o comportamento entre os diabos vermelhos.

Ferguson também aprendeu a fazer concessões que fossem retribuídas. Em 2010, seu melhor jogador, Wayne Rooney, ameaçou publicamente deixar o United por um salário maior no rival Manchester City. O que o técnico fez? Deu-lhe o aumento. Mas sem amolecer. Guus Hiddink, coach do PSV Eindhoven, fez algo parecido ao formalmente liberar o brasileiro Romário de alguns treinos e refeições coletivas. Um bom jeito de fazer concessões nos foi ensinado por Frank Rijkaard, técnico da seleção holandesa na Eurocopa de 2000, quando dois de seus astros, "Bolo" Zenden e Marc Overmars, desentenderam-se,

porque ambos queriam jogar pela esquerda. Rijkaard reagiu com ações. Na primeira partida, escalou Overmars para a esquerda no primeiro tempo e Zenden no segundo. Zenden brilhou mais: fez uma assistência e um gol ali, contribuições definitivas para o placar final de 3 x 0. No restante do torneio, Zenden ficou com a esquerda, e Overmars teve de aceitar.

Quem coleciona casos bem-sucedidos de grandes talentos a serviço dos times é Phil Jackson, do basquete, pois lidou com uma longa lista de jogadores estelares em sua trajetória de coach. Ele geralmente construía conexões, então fazia concessões e, com a força das conexões, exigia alguma retribuição para elas; e também impunha contenções.

Com o astro Kobe Bryant, essa espécie de metodologia não deu muito certo. Kobe era o destaque por excelência do Los Angeles Lakers: havia feito toda a sua carreira ali e costumava marcar cerca de trinta pontos por jogo em seu auge. Seu espírito de equipe, no entanto, era próximo a zero. Jackson demorou, mas finalmente conseguiu encaixá-lo, e o fez levando-o formar dupla – e que dupla – com Shaquille O'Neal (e, mais tarde, com Pau Gasol). Fez isso com a bênção de toda a equipe. Queria que funcionasse da mesma forma que, em seu Bulls, Michael Jordan e Scottie Pippen formaram uma dupla e o restante da equipe os apoiava.

Primeiro, Jackson insistiu na conexão com Kobe, que o livro *The Last Season* conta essa história em detalhes, mesmo que às vezes parecesse haver uma guerra psicológica entre os dois. Chegou a consultar o irmão terapeuta para saber como deveria agir. Quando o jogador foi acusado de estupro, em 2003 – o julgamento não seria levado adiante –, Jackson mobilizou-se para ajudá-lo. Desculpou-se com Kobe quando entendeu que ele representava uma figura paterna para Kobe e que este sentia muita raiva do pai, Joe "Jellybean" Bryant (um ressentido ex-jogador da NBA, que se achava um "Magic Johnson" não reconhecido), empaticamente assumindo sua parcela de responsabilidade pelo relacionamento ruim entre os dois. Nessa conversa, Jackson pediu perdão, entre outras coisas, por ter dito numa entrevista que Kobe "sabotava" o próprio time nos tempos de escola para ganhar as partidas no finalzinho. Isso foi *off the record*, mas acabou publicado. A conversa terminou num abraço apertado.

Outra estratégia de Jackson foi insistir na socialização de Kobe com a equipe. O coach lhe pedia para se relacionar com os companheiros, mas ele se recusava – nas concentrações, ficava sozinho em seu quarto vendo vídeos. Jackson concedia, mas depois voltava à carga. Ao longo dos anos, conseguiu que Kobe se aproximasse de Derek Fisher, a ponto de contar com o colega

quando as coisas iam mal na quadra e se deixar persuadir por ele. Para reforçar a relação de ambos, Jackson fez dos dois os cocapitães do time. E a estratégia foi um sucesso: até o fim de sua vida, que ocorreu num acidente trágico no início de 2020, Kobe se comportou e foi percebido como um líder.

Phil Jackson, porém, nunca hesitou em conter Kobe quando este prejudicava o time. Colocava-o no banco sem dó – mesmo que viessem a perder e torcedores indignados o cobrassem por isso, como ocorreu várias vezes. Se Kobe vacilasse, ia para o banco. Para aguentar a pressão sobre tais decisões, o coach arrumou uma válvula de escape: seu agente, Todd Musburger, o lembrava de respirar e pensar num futuro melhor.

Conforme demonstrou nossa pesquisa, tão cruciais quanto as concessões aos destaques individuais são contenções que sejam percebidas pelo restante do time. Bill Belichick nunca deixou de criticar Tom Brady na frente do time quando ele fazia uma jogada errada, mostrando aos demais jogadores que estava de olho no *quarterback.* Cruyff nunca deixou de recriminar jogadores que queriam se exibir com a bola em vez de jogar futebol. Ele dizia: "Futebol não é circo. Se a graça for feita no ataque, pode dar tempo de os defensores adversários voltarem. Se for feita na defesa, gera o risco de o rival roubar a bola e marcar um gol". Guardiola rapidamente afastou os astros

Ronaldinho Gaúcho e Deco quando assumiu o comando do FC Barcelona, em 2008, explicando: "Um jogador sozinho não é ninguém; ele precisa dos companheiros de equipe à sua volta. Vamos formar um grupo, uma família".

Carlos Alberto Parreira lembrou, numa entrevista à revista *HSM Management*, como os egos foram contidos na seleção de futebol que venceu a Copa de 1970, composta por craques como Pelé, Tostão, Gerson e outros. Segundo ele, que era o preparador físico do grupo na época, o contexto ajudou a conter. "Os jogadores treinaram juntos por quatro longos meses, sendo um na elevada altitude mexicana, ficaram concentrados num retiro de padres – um lugar muito simples com telefone de manivela – e eram transportados por Kombi. Ninguém contaria vantagens ali", disse Parreira. Além disso, Parreira crê que o técnico deve reconhecer o talento diferenciado, mostrar respeito a ele sendo transparente, e saber convencê-lo conciliar o ego com as questões práticas e os objetivos maiores.

O movimento de conexão fala por si, mas há sutilezas tanto nas concessões como nas contenções.

Nas concessões, como explica o ex-jogador Mauro Silva, o restante da equipe pode aceitar que o coach conceda privilégios às estrelas desde que estas estejam entregando resultados. "Enquanto um Lionel Messi resolver os jogos, o time não se

importará se ele ganhar ou brilhar mais; porém, se ele deixar de ser tão útil, não poderá continuar a ser favorecido, ou destruirá as relações de confiança dentro da equipe. Esse timing entre dar e tirar privilégios exige sensibilidade do coach", comentou Mauro.

Nas contenções, as lições menos percebidas vêm de Tim Grover e Alex Ferguson. O preparador, que teve Kobe Bryant entre os clientes, alerta: se o técnico obrigar o astro a ficar pensando no que ocorre com os demais jogadores, ele o empurrará para fora do jogo. Ferguson, por sua vez, diz que é preciso aceitar um nível de desobediência para garantir que cada um mantenha seu nível de autoconfiança e, assim, conseguir lidar com as expectativas dos torcedores e da imprensa. Ferguson disse gostar especialmente dos jogadores de futebol brasileiros por estes serem um pouquinho desobedientes. Contenção não é trancar leão na jaula.

E o princípio da equidade? Quem nos deu um insight sobre isso foi o jogador de vôlei André Heller. Segundo ele, na equipe onde impera a confiança, tem de haver espaço também para os objetivos individuais dos membros – de todos eles, estrelas e coadjuvantes, igualmente.

O coach português de futebol José Mourinho é mundialmente celebrado por seu tato com grandes talentos. Ele, que treinou

com sucesso o Chelsea e o Real Madrid, é considerado o melhor técnico do mundo pelo ex-jogador argentino Diego Maradona. Para nós, Mourinho é quem tem o mais próximo de uma metodologia de concessões e contenções para lidar com astros, como vemos em *Os campeões*:

1. Equilibrar o relacionamento entre coach e estrela, não se deixando ofuscar pelo talento. Mourinho valoriza o craque publicamente sempre que possível e se valoriza perante ele nos círculos privados ao desfilar seus vastos conhecimentos futebolísticos.

2. Não permitir que o jogador talentoso prejudique os demais. O coach toma duas iniciativas: faz todos entenderem que precisam daquele talento especial e faz o craque entender que ele precisa daquelas pessoas especiais também, ou não vai brilhar. Ele cria ou reforça a percepção de haver uma codependência (e há).

3. Não permitir que o prejudique a si mesmo. Mourinho torna-se amigo pessoal dos jogadores, deixando claro que um amigo de verdade diz o que o outro não necessariamente quer ouvir.

4. Fazer com que o gênio aflore, com a dose certa de expectativa.

O técnico tira a pressão de cima do atleta genial dizendo-lhe que ele, por sua vez, não é tão bom assim – que ainda tem bastante para aprender – e mostrando-se mais focado no time do que no craque. Disse a Frank Lampard: "Você é o melhor jogador do mundo, mas ninguém sabe disso; você precisa provar. Entendeu?". E lhe deu um programa individual de desenvolvimento. Hank Haney fez o mesmo com o golfista Tiger Woods, exigindo que melhorasse continuamente seu swing.

5. Manter a estabilidade do time. Mourinho busca ter estabilidade no cargo e poder oferecer a mesma estabilidade aos craques, embora isso seja cada vez mais incomum no futebol. Quando o coach é o dono do clube, como no time jamaicano de atletismo Racers Track Club, pertencente a Glen Mills, a estabilidade está garantida. Mas até times que trocam de nome, como a equipe de ciclismo britânica que passou de Team Sky a Team Ineos nos últimos anos, tomam cuidado com a estabilidade – Dave Brailsford foi mantido.

Uma história didática de como o individual e o coletivo se retroalimentam em um time escalador é o jogo de número 6 dos *playoffs* da NBA de 1992-1993, em que o Chicago Bulls enfrentava o Phoenix Suns. Se ganhasse, o Bulls era campeão; se perdesse, a decisão ia para o sétimo jogo, na quadra do rival – e

50% dos jogos fora de casa acabavam em derrota. A um minuto do fim da partida, o Bulls perdia por seis pontos para o Suns de Charles Barkley quando Phil Jackson pediu tempo. Todos os jogadores estavam sem foco. Todos menos um: Michael Jordan.

Os jogadores voltaram à quadra, e o "destaque" Jordan logo fez uma cesta de bandeja, reduzindo a diferença para quatro pontos. Em seguida, ganhou um rebote no ataque do Suns e diminuiu a diferença para dois pontos. Então, outro "destaque", Scottie Pippen, focou novamente e, quando faltavam 3,9 segundos para o apito final, roubou a bola. Aí o coletivo acordou: Horace Grant recebeu e a repassou ao menos conhecido John Paxson, e este acertou os três pontos que sacramentaram a vitória.

Os "destaque individuais" agiram pelo grupo e o acordaram.

DANÇARINOS – JOGANDO SEM PENSAR

Quando falamos em um time que joga sem pensar, a dança é a metáfora que invariavelmente surge. "O futebol tem pausa, tem aceleração, tem ritmos, é como o tango", comentou certa vez César Luis Menotti, o coach da seleção argentina que ganhou a Copa do Mundo de 1978. "Vôlei é ritmo", disse Matsudaira, ao que a atacante Natália Pereira, medalha de ouro em Londres

2012, completa: “Vôlei é igual dança. Por causa da coreografia, que é constantemente ensaiada, a gente até brinca que, quando vai bater na bola, a bola vem na nossa mão”. A explicação para o balé, o tango e a coreografia tem a ver com a sincronização dos movimentos de diferentes pessoas. Tem a ver também com a lição que o canadense Wayne Gretzky, talvez o melhor jogador de hóquei no gelo que já existiu, aprendeu com seu pai: “Vá para onde o *puck* está indo, não para onde ele já esteve”. *Puck* é a “bola” do hóquei, e a lição é clara: o jogador precisa “sentir” onde deve se posicionar antes de a bola chegar lá. Como em qualquer time há atletas que levantam com o pé esquerdo num dia de jogo, a sincronização não requer 100% do time. Alex Ferguson, do futebol, conta que, em geral, ganhava seus jogos com oito jogadores, não com os 11, 70% do time deve ser capaz de jogar sem pensar.

Treinamentos que repetem os movimentos até virarem reflexos condicionados para os atletas levam a maior parte do crédito pela capacidade de um time jogar sem pensar. Arsène Wenger resume isso bem: “Se quiser uma semana fácil, prepare-se para um fim de semana difícil; se quiser um fim de semana fácil, enfrente a semana difícil”. Vale lembrar que nas semanas ocorrem os treinos e, nos fins de semana, os jogos. Partidas amistosas, de exibição, também são boas para isso, em

especial para fazer o elenco inteiro jogar sem pensar e não apenas os titulares. Podem ser, inclusive, treinos abertos ao público.

Phil Jackson concorda e foi além neste quesito: ele transformava boa parte da temporada regular da NBA em uma sequência de treinos de luxo, ou jogos-treinos. Se nos *playoffs* ele era muito presente com um bom número de intervenções durante os jogos, na temporada regular deixava os jogadores tomarem as decisões sozinhos, para construírem a coesão de time. O coach raramente pedia tempo, por exemplo; os jogadores é que deviam tomar a iniciativa de pedi-lo se quisessem frear uma eventual arrancada do time rival. Nas palavras de Jackson, "só assumindo responsabilidade pelo caos que criaram eles podem descobrir como se desembaraçar por si próprios e se preparar para uma próxima vez que perderem o ritmo".

Faz sentido falar em treinamento para jogar no automático num esporte individual? Totalmente. Podemos dar o exemplo do time Tiger Woods-Hank Haney. O coach Haney destacava alguns pontos a melhorar; o golfista os digeria em silêncio, achava, mais com o corpo do que com a mente, a própria solução e fazia um movimento dizendo: "Que tal assim?". Haney costumava achar perfeito. O coach também implementou esse jogo sem pensar por meio de uma estrutura de treinamento que ele

batizou de “nove tacadas”, em referência aos nove modos de movimentar a bola – combinações possíveis entre três tipos de curva (em linha reta, iniciada à esquerda indo para a direita, iniciada à direita indo para a esquerda) e três desenhos de trajetória (baixa, média e alta). Woods sabia que, em todo treino, tinha de tentar as noves tacadas com cada taco que pegasse.

Em nossa pesquisa, encontramos, ainda, três importantes impulsionadores do jogar sem pensar nos esportes coletivos.

1. Objetivos comuns. Em vez de se limitar a treinar, Vince Lombardi reforçava os objetivos comuns a serem alcançados. Isso é crucial para jogar sem pensar, em sua visão, uma vez que esses objetivos encorajam o indivíduo a sujeitar-se à vontade do grupo, levando-o a esforçar-se para que seu movimento encaixe-se no movimento do grupo. Muitas vezes os objetivos são decididos de cima para baixo; nesse caso, para serem de fato compartilhados, Lombardi explicava os porquês por trás dos objetivos – tais como vitórias intermediárias –, relacionando-os com esforços individuais diários. Dizia “este é o nosso caminho” (não “o meu”). No Brasil, Luiz Felipe Scolari costuma dizer que a vontade de vencer é a contaminação positiva que precisa acontecer em um time para que ele seja vitorioso. Vontade de vencer é um modo de definir objetivos.

2. Liderança em campo. O capitão de um time, assim como qualquer líder em campo, é a voz do treinador no calor da competição, como o define Ferran Soriano em *A bola não entra por acaso*. Não se trata apenas de alguém popular entre os companheiros, como alguns parecem crer, mas da pessoa a quem o técnico delega o poder de definir quando são os arrojados que devem ter mais espaço no jogo e quando os conservadores precisam prevalecer.

Vale a pena definir o que a liderança é e o que não é. Escolhemos as palavras de Alex Ferguson para definir o que é liderar: ter controle sobre si e os outros é, segundo ele, uma das três qualidades mais importantes da liderança; as outras duas são ser observador para detectar perigos e oportunidades, e saber administrar as mudanças. Capitão do São Paulo bicampeão mundial de clubes, Raí nos resumiu tudo isso como "líder positivo", acrescentando que Telê Santana era muito bom em escolher esse tipo de líder atleta. Isso se materializa, na visão de Natália Pereira, do vôlei, em líderes com atitudes que podem servir de espelho para os outros jogadores (por exemplo, jogar bem em situações de apagão emocional do time ou demonstrar querer ir para cima dos adversários) e chamar o time para o jogo quando ele perde o foco. Assim, nossa pesquisa revelou que jogar sem pensar depende muito do líder em campo. Esticando nossa

metáfora, esse líder é o maestro que rege a música para os jogadores dançarem. E o que não é liderar? Não ficar chamando a atenção dos colegas que cometem erros, como diz Cruyff: “Líderes em campo de verdade já sabem que os outros vão errar”.

Telê Santana, por exemplo, era um coach que se apoiava muito nos líderes atletas, segundo Raí. O futebol do Brasil tem grandes exemplos de líderes atletas, inclusive, entre os quais Carlos Alberto Torres, o Capita, em 1970. No entanto, embora um ponto focal de liderança seja muito importante, o time escalador costuma contar com três lideranças, ou mais, distribuídas em campo, que surgem espontaneamente. Dunga foi um capitão importante para a vitória de 1994, mas, como nos disse Mauro Silva, seu companheiro de time, havia ali um grupo informal de líderes em ação. “Independentemente de eu estar com uma faixa no braço, eu cobrava desempenho, porque queria o melhor para o meu time. Só porque não tenho uma faixa no braço, vou deixar a gente perder a Copa? Não! É importante que haja essa mentalidade no grupo.”

Scolari também acredita que, quanto mais líderes, melhor. “Na seleção de 2002, Cafu era o líder formal, o capitão, mas havia vários outros líderes natos, como o Rivaldo e o Ronaldo, respeitados por todos pela forma como jogavam, ou como o

Roque Júnior, culto e equilibrado, ou Roberto Carlos, cuja alegria energizava os outros", disse ele à revista *HSM Management*. O técnico explica o imperativo de dar condições para que mais pessoas sejam líderes: "Um líder só pode estar errado na sua avaliação e pôr tudo a perder. Se houver mais um ou dois líderes ao seu lado, ele vai ter apoio, o que poderá minimizar o erro ou fazer o time avançar".

Raí corrobora essa ideia, acrescentando a importância de os estilos de liderança serem distintos e complementares. (Eis que emerge a complementaridade de novo.) "Todas as equipes vencedoras pelas quais passei tinham diferentes líderes ao mesmo tempo, com diferentes estilos de liderança. E, quando eu fui capitão, também precisei de outros líderes com um perfil diferente do meu." Diferentes estilos podem equivaler até a diferentes funções do líder descritas por Ferguson, por exemplo.

Como um técnico proporciona o surgimento de líderes informais? Liderança também é hábito. Entendendo isso, o coach Wooden, do basquete, tornou o capitão uma função rotativa para ensinar todos os membros da equipe a liderar. Antes de cada partida, o time reunia-se para ouvir dele quem seria o capitão aquele dia. Para o coach, isso era um fator motivador e fazia todos os jogadores se sentirem maestros regendo a orquestra, facilitando ter visão de jogo e jogar sem pensar. Observe-se,

porém, que, como a intenção é educar, revezar a faixa serve sobretudo para torneios de longa duração.

Natália Pereira destaca o papel do líder nos momentos de definição dos jogos, quando está para fechar o set, por exemplo. "Eu falo para as levantadoras o seguinte: 'Chegou no final do set, pode dar a bola para mim'." Matsudaira destaca o papel do líder nos treinos. O capitão da seleção de vôlei masculino do Japão que foi campeã na Olimpíada de Munique, em 1972, era Nakamura, um jogador que ficava no banco. Mas ele liderava o time nos treinos e, fora da quadra, nos pedidos de tempo, nas trocas de olhares, também tinha influência sobre a equipe.

3. Coadjuvantes de alto QI. Em 2003, a NBA resolveu medir, com base em análise de dados, o "QI do basquete" em cada jogador. No podcast Counterpoint, ligado à revista *MIT Sloan Management Review*, Paul Michelman contou que os líderes coincidiam com os MVPs, mas, em terceiro lugar, apareceu um jogador canadense que era pouco conhecido, Steve Nash, do Dallas Mavericks, contabilizava uma média de dez pontos por partida. O que os dados revelaram foi que ele sempre estava de prontidão para aproveitar o erro da defesa adversária e preenchia os espaços vazios na quadra.

Jogadores com alto quociente de inteligência do esporte, que

sabem se posicionar excepcionalmente bem, são peças-chave para um time conseguir jogar sem pensar. No basquete, cada jogador fica com a bola em média quatro minutos por jogo; o que ele faz nos 36 restantes para ajudar os outros com a bola é crucial. No futebol, cada jogador tem a bola nos pés por uma média de três minutos, daí a importância de seu comportamento nos outros 87 sem posse. Cruyff chegava a dizer que é o tempo sem a bola que determina se alguém contribui, ou não, para o time ser vitorioso – ou seja, é o posicionamento. Apesar dos 3.160 pontos que Hortência marcou para a seleção de basquete do Brasil (média de 24,9 por partida), Pat Summitt se encantava sobretudo com seu jogo sem bola, especialmente no ataque, comparando-a a Larry Bird. Na Copa de 1970, Tostão ficou marcado por jogar sem bola. "Peguei pouco na bola... jogava de costas para o gol, entre os zagueiros. Quando o Pelé ou o Jairzinho pegavam na bola, eu me distanciava 2 metros do zagueiro, recebia e tocava. Tudo de primeira. Isso foi importante para o time, mas eu apareci pouco", disse em uma entrevista. O Brasil de 1970 tinha Pelé, mas Tostão foi crucial para fazer o time jogar sem pensar – e vencer.

No iatismo, as medalhas de Torben Grael nas Olimpíadas de Sydney e Atenas, respectivamente bronze e ouro na classe Star, têm a ver com um coadjuvante de alto QI: seu irmão, o também

iatista Lars Grael. Mesmo tendo a perna amputada, por um acidente com moto aquática, em 1998, Lars foi *sparring* de Torben em 2000, conduzido o barco referência de velocidade, e seu coordenador técnico em 2004. No vôlei, André Heller, ganhador da medalha de ouro também em 2004, descreve-se como um coadjuvante que trabalhava sobretudo pela equipe e aparecia menos do que outros, mas acrescenta: "Coadjuvantes têm muito protagonismo".

NINGUÉM FICA PARA TRÁS – CONFIANÇA MÚTUA

Arsène Wenger estabeleceu um marco no futebol inglês. Seu time Arsenal venceu a temporada de 2003-2004 da Premier League invicto. Wenger era do tipo que empurrava seus jogadores para a frente. Conhecia bem cada um, em suas virtudes e deficiências, e desenhava um esquema de jogo que explorava as virtudes e tornava irrelevantes as deficiências jamais as expondo. Além disso, mostrava-lhes qualidades que sequer sabiam. O coach transformou o inconstante Thierry Henry em um goleador do futebol, o meia Lilian Thuram em um excelente zagueiro e o zagueiro Emmanuel Petit em um bom meio-campista. O verdadeiro mérito de Wenger era trocar jogadores de posição? Não. Ao prestar tanta atenção a cada

jogador, ele tornou-se digno de confiança.

Não existe clima de confiança possível se o técnico não for considerado confiável, porém existem várias maneiras de um coach tornar-se confiável. Veja o que Ferguson conta em sua biografia: "Tenho orgulho por [os jogadores] terem confiado em mim a ponto de saber que nossas conversas morreriam comigo. Eu agia como um padre, um pai ou um advogado – o que quer que fosse necessário para resolver o problema".

No time de basquete Indiana State Sycamores, John Wooden tornou-se confiável ao demonstrar que não deixava nenhum jogador para trás. Jim Powers tinha voltado da guerra com trauma de avião, depois de seu B-24 ser abatido na Itália, e Wooden viajou 1.145 quilômetros de carro com Powers para que ele pudesse jogar basquete no Madison Square Garden, em Nova York. Clarence Walker era negro, e Wooden recusou, por dois anos, a participação do time em um importante torneio que não aceitava negros, obrigando seus organizadores a mudar a regra. No Green Bay Packers, de futebol americano, Vince Lombardi também não deixava nenhum jogador para trás. Ele garantia que os mais lentos aprendessem tanto quanto os outros e que os mais rápidos não se entediassem com isso. Repetia uma lição aos lentos quantas vezes fossem necessárias, sem atropelos, e, para os rápidos, transformava qualquer conversa banal em algo

importante. Como declarou Bart Starr, o *quarterback* dos Packers, "Lombardi sempre nos surpreendia". Além disso, começava todas as suas explicações com o "porquê" de fazer algo, não com o "como", e usava sempre "nós", em vez de "eu".

Roberto Di Matteo tinha outra abordagem no time de futebol Chelsea: mostrava que confiava nos jogadores. Antes da final da Champions League 2011-2012 contra o Bayern de Munique, ele compartilhou com o time a escalação – havia escolhido dez dos onze titulares – e pediu ao lateral esquerdo Ashley Cole indicação para o meia-esquerda, que teria de marcar os perigosos Robben e Philipp Lahm, do Bayern. Cole recomendou um reserva de 22 anos, Ryan Bertrand. Di Matteo ficou surpreso, mas confiou na indicação de Cole e deu certo. Bertrand cumpriu bem seu papel e a partida, decidida nos pênaltis, acabou com vitória inglesa. O caso do Coach K é similar, tanto no tempo da seleção de basquete masculino dos Estados Unidos como em seu time na Universidade Duke. Há uma espécie de espelhamento. Ele diz esperar jogadores que, com seu comportamento, possam ser representantes dele mesmo perante o mundo, dentro e fora das quadras. Os jogadores fazem por merecer a confiança neles depositada. Na seleção de vôlei feminino do Brasil, José Roberto Guimarães sempre lembra às jogadoras que se importa com elas, mesmo quando estão em seus clubes – pergunta como vêm se

alimentando, como estão seu sono e seu repouso, como vão ser seus cuidados com o corpo e com seu treinamento.

O ex-jogador de futebol Raí resumiu o que há em comum entre essas abordagens: “Quando o técnico mostra que leva em conta os interesses dos jogadores, ele ganha o grupo”. Importante: levar em conta os interesses significa estar disposto a ouvir feedbacks dos atletas. Por exemplo, Bernardinho nunca foi de procurar jogadores para saber suas opiniões, mas, em nossa pesquisa, foi citada pelo menos uma ocasião em que estes o buscaram para falar de discordâncias em relação ao ritmo de treino extenuante, e ele os escutou, acolheu e atuou de modo instantâneo, dando descanso. Foi na geração do ouro olímpico de 2004.

O segundo momento na gênese do clima de confiança é fazer os jogadores confiarem uns nos outros. Lombardi dizia: “Vocês têm de cuidar uns dos outros. É a diferença entre mediocridade e grandeza. Se tiverem isso, teremos um time vencedor”. O Coach K afirmava esperar uma equipe que se mantivesse solidária na última linha defensiva da quadra. Palavras pesam, mas não bastam. Há medidas simbólicas, como a tomada por Bobby Bowden, treinador do time de futebol americano Seminoles, da Universidade Estadual da Flórida, entre 1976 e 2009, que mandou remover o número das camisetas dos atletas para

saberem que ali todos são um, e são todos por um – ação que teve impacto e é uma tradição mantida ainda hoje.

Existem até medidas controversas, como a do manager de beisebol Tony La Russa, que venceu três títulos de World Series, dois campeonatos de liga e doze títulos de divisão com times como Chicago White Sox, Oakland Athletics e St. Louis Cardinals. Sua filosofia era a seguinte: se um adversário empurrasse um dos "seus", devia receber dois empurrões de volta, de outros dois jogadores do time. Quando Albert Pujols, o craque do Cardinals, era xingado, o responsável pelo xingamento se via imediatamente acuado por dois jogadores do time do St. Louis. E, se o técnico rival reclamasse, era La Russa quem ia enfrentá-lo. Polêmicas à parte, era um mecanismo bastante eficiente para criar o espírito de confiança.

No Chicago Bulls, Phil Jackson organizava sessões de conversa sobre valores éticos para aumentar o clima de confiança. Em cada sessão, com doze atletas, ele dava um caderno com uma espécie de versão contemporânea dos dez mandamentos para um dos jogadores começar a ler e estimulava o debate. Como conta no livro *Cestas sagradas*, certo dia viu que alguém carregava uma arma no avião do time; as armas eram moda na NBA, sob o argumento da proteção. Jackson trouxe o tema para a roda de conversa, contando de uma ocasião, em seus

tempos de jogador do New York Knicks, em que sentiu tanta raiva de um juiz que sentiu que poderia matá-lo. O que impediria a tragédia se ele estivesse com uma arma nas mãos?

Talvez nada acelere tanto a confiança dos jogadores uns nos outros, contudo, quanto ter uma história compartilhada de resistência. O coach Bear Bryant tratou de providenciar uma em sua estreia como head coach do time de futebol americano da Universidade Texas A&M, em 1954. Ele levou os jogadores para um camp de treinamento de dez dias em Junction, uma região de muito calor e seca do Texas. Recusava-se a dar intervalos para os atletas beberem água e os fazia praticar o dia inteiro, castigados pelo calor. Era um treinamento de sobrevivência disfarçado de camp. Muitos desistiram no meio do caminho: foram três ônibus, voltou um só. No entanto, os sobreviventes criaram uma relação de confiança e cumplicidade sem paralelo.

Jorge Valdano, que ficou conhecido como poderoso dirigente do Real Madrid, observa que o enfrentamento dos conflitos é fator fundamental para a confiança na equipe. Ele viveu isso na pele quando era jogador da seleção de futebol da Argentina, vencedora da Copa do Mundo de 1986, dirigida por Carlos Bilardo, e com a estrela Diego Maradona. “Quanto mais cedo o conflito vier à tona, melhor. A equipe argentina de 1986 foi um bom exemplo. Havia algumas desconfianças individuais, mas

bastaram três reuniões de colocações francas – até brutais, eu diria – para que elas se resolvessem e pudéssemos focar exclusivamente na competição", disse Valdano em entrevista à revista *Gestión*. De qualquer maneira, o conflito faz parte da vida e convém não temê-lo. Ele ainda fez um alerta de que nós, latinos, somos especialmente covardes para enfrentar conflitos, o que pode ser um entrave para criar times escaladores.

Agora, se confiança é algo demorado para construir, ela se desfaz num piscar de olhos. Guardiola compara um time a uma garrafa de vidro pendurada por um barbante (a confiança); cada jogador pode ser esse barbante, que, se arrebentar, quebra a garrafa. Por isso, tão importante quanto esses movimentos para estabelecer laços de confiança é evitar as duas coisas que mais podem destruí-la:

1. Colegas que fazem intrigas e reclamações constantes, agindo como "maçãs podres", e podem apodrecer o restante do grupo.
2. A percepção de que o técnico traiu os jogadores.

Sam Allardyce, técnico de futebol de times menos conhecidos do campeonato inglês, como Bolton, Blackburn e West Ham, tem um nome para os jogadores que, com seu comportamento,

ameaçam o time: sabotadores. Para Allardyce, conhecido por levar equipes menores ao patamar das grandes e também por desenvolver talentos fora de série, os jogadores sabotadores devem ser dispensados com grande rapidez, ou arrastarão consigo os colegas mais influenciáveis.

No Manchester United de 2005, Alex Ferguson foi rápido em afastar Roy Keane por esta razão: sabia que, se hesitasse em excluí-lo, estaria lhe dando munição com os demais nos vestiários. Conta-se que Keane teria se insubordinado perante a equipe técnica e dado uma cabeçada proposital no goleiro do time, Peter Schmeichel, que ganhou um olho roxo de recordação. (Mais tarde, Keane deu outra versão.) Já no New England Patriots, Bill Belichick vacilou na hora de afastar o *tight end* Aaron Hernandez: ele consumia drogas e tinha histórico de problemas com a polícia, mas, entre 2010 e 2013, fez 1.956 jardas em 38 partidas e 18 *touchdowns*. O coach não agiu, e Hernandez foi preso por assassinato e encontrado morto na prisão. É um dos maiores arrependimentos da carreira de Belichick.

Incluir ou manter no time um jogador de personalidade indesejável é visto por vários técnicos estudados como motivo suficiente para uma quebra de confiança na relação com os demais atletas. E isso também se aplica a incluir ou manter alguém com desempenho fraco. Seriam as piores coisas que um

coach pode fazer com os outros jogadores, como já observou Guardiola, quase uma traição. O coach é igualmente visto como traidor quando afasta um jogador querido do grupo, no entanto.

Foi o que aconteceu com Telê Santana e o lateral-esquerdo do São Paulo Futebol Clube (SPFC), Nelsinho, em 1992, justamente o ano em que o time dedicou-se à Taça Libertadores da América e o Brasil inteiro acordou para essa competição. Em abril, às vésperas das oitavas de final na Libertadores, Nelsinho foi dispensado. Ele era prata da casa, estava no clube havia uma década. "O Nelsinho era amigo de todo mundo, foi duro. O Telê achava que estava fazendo alguma coisa que podia complicar o ambiente e convenceu o diretor a tirar", relembra Raí. A tensão ficou à flor da pele: o SPFC venceu o Nacional do Uruguai em Montevidéu por 1 x 0, mas os atletas estavam tão inconformados que não comemoraram o gol da vitória, e o goleiro Zetti, também um líder no grupo, tomou o primeiro cartão vermelho de sua vida e suspensão por dois jogos. Na época, Telê negou responsabilidade pela dispensa de Nelsinho, atribuindo a decisão aos dirigentes. Então, a equipe mostrou a estes sua insatisfação. Isso, mais o fato de Nelsinho ganhar passe livre, fez a confiança se restituir aos poucos no grupo.

No futebol americano, a decisão de Belichick de deixar o *cornerback* Malcolm Butler fora da disputa do Super Bowl de

2017-2018, sem motivo aparente, abalou bastante os atletas do New England Patriots. Não era exclusão, mas foi considerado uma traição. Afinal, era o mesmo Butler que tinha garantido o título do Super Bowl de 2016-2017. O time perdeu. Tom Brady e Rob Gronkowski não se apresentaram para treinos voluntários fora da estação. O ambiente esfriou. A mágoa chegou às redes sociais; Brady fez agradecimentos pela temporada ao dono do time, Robert Kraft, e a colegas, mas não citou Belichick. A vitória que viria no Super Bowl de 2018-2019 suavizou um pouco a situação.

Telê e Belichick podem ter tido boas razões para afastar Nelsinho e Butler. Entretanto, as reações a isso ensinam que excluir jogadores é um movimento no tabuleiro de xadrez. Por interferir na complementaridade do grupo – a comportamental-emocional sobretudo –, essa não pode ser uma decisão tomada por impulso, ainda que precise ser rápida, e deve ser acompanhada de boa comunicação. Há técnicos que atribuem 90% do sucesso de um time às exclusões de atletas, definitivas ou temporárias – em nome da complementaridade ou para garantir o clima de confiança. Exagero? Talvez, mas é algo para levar a sério.

"Quando o Zé fala as coisas, eu falo amém. Ele é um cara que consegue unir um grupo, e são poucos os técnicos que

conseguem fazer isso. A gente fica até brava às vezes, porque ele está sempre certo." Esse depoimento de Natália Pereira sobre José Roberto Guimarães diz muito sobre confiança. Outro depoimento igualmente forte vem de Raí, em relação a Telê Santana. Ele atribui o bicampeonato mundial de clubes do São Paulo à cumplicidade que o treinador ajudou a construir no time. "[Os rivais europeus] podiam ter a mesma qualidade técnica e tática, mas não tinham essa cumplicidade que a gente tinha", nos definiu o craque.

"NÃO VÃO MANDAR ESSE CARA EMBORA" – O COACH LÍDER

Há uma montanha que todo técnico precisa subir se quiser ter um time escalador. Quando ele chegar ao topo, os jogadores vão querer ganhar para ele, tanto quanto querem ganhar para si mesmos, mas enquanto não chega lá... Essa imagem não é nossa; o jornalista Ian O'Connor, do *The New York Times*, utilizou-a em referência a Bill Belichick. E sintetiza o momento em que um técnico é percebido como um líder.

Há evidências clássicas de que um técnico é um líder. Sua dedicação aos treinos, o respeito pelas pessoas e pelos horários, a conduta ética e o autocontrole são algumas, conforme José Roberto Guimarães. Com o tempo, tais líderes prevalecem. Mas

ser um líder percebido como tal é algo distinto. Por exemplo, Alex Ferguson acha "vital manter certa distância" para ser considerado um líder; a amizade com os jogadores pode ser um obstáculo a esse reconhecimento. De acordo com nossa pesquisa, a percepção de líder ocorre mais facilmente de duas maneiras: ou o coach tem uma personalidade forte e carismática, ou possui capital político, o que pode ser construído com grande talento político ou com resultados rápidos e impactantes.

Jorge Jesus é visto como líder pelos jogadores de seus times. Começou pelo carisma, que seduzia os atletas e atraía a atenção da mídia, mesmo quando treinava clubes de menor expressão; acabou ganhando capital político com isso. (Por capital político entenda-se endosso dos dirigentes.) A cultura que o ex-soldador adquiriu também lhe é útil. Talvez o Mister seja o único técnico do mundo que já teve como auxiliar – no Benfica – um filósofo, Manuel Sérgio. Passou a ler livros de seiscentas páginas sob influência de Sérgio e hoje traz para o treino aspectos de filosofia e de outros campos do conhecimento. "Seus treinos parecem aulas universitárias", brinca Sérgio. O capital intelectual do técnico conta pontos para a liderança mesmo quando restrito apenas ao esporte. Bill Belichick, por exemplo, sempre foi respeitado como um historiador do futebol americano, tal qual era seu pai. Sua biblioteca contém mais de

quatrocentos livros sobre o esporte, incluindo uma rara edição de um título do treinador Walter Camp, dos anos 1890.

A diferença que faz a percepção sobre o líder fica nítida em dois momentos da carreira do técnico Tite. Quando o coach chegou ao Corinthians em 2004, havia a ameaça do rebaixamento, e ele não só conseguiu evitá-lo como deixou o clube entre os cinco primeiros do Campeonato Brasileiro. Isso construiu uma percepção sobre ele. Então, foi para o Atlético Mineiro, onde não teve tempo de ser percebido como líder e não teve sucesso. No Corinthians, o líder Tite continuou a funcionar bem em seus retornos, em 2010 – conquistou o Brasileirão em 2011, a Taça Libertadores da América e o Mundial de Clubes em 2012, e o Paulistão e a Recopa Sul-Americana em 2013 – e em 2015, quando venceu o Brasileirão. Mas não foi só *turnaround* de 2004 que o fez ser percebido como líder; o fato de os jogadores sentirem melhora em seus desempenhos individuais também pesou. Como nos disse Raí, falando da liderança de Telê sobre os jogadores no SPFC, "o grupo ia sentindo que evoluía".

Um fator que permite conferir rapidamente a capacidade de liderança de um técnico é a senioridade da comissão técnica que o acompanha. Isso se vê, por exemplo, na comissão de Bernardinho citada por André Heller, que tem entre seus membros José Inácio, Ricardo Tabach e Chico dos Santos, o

fisioterapeuta Guilherme Tenius (o Fiapo), a analista de desempenho Roberta Giglio e o médico Ney Pecegueiro do Amaral. “Quando você vê que o técnico se cerca de pessoas com essa excelência, você tem certeza de que ele é um líder”, como nos disse Heller.

Se o coach não consegue ser visto como líder, os jogadores não o seguem – e até o sabotam –, os resultados não vêm e o time todo acaba pensando: “Vão mandar esse cara embora daqui a pouco”.

TRÊS TIPOS DE TIMES

Em linhas gerais, quanto mais um time treina, mais facilmente ele escala. É nos treinos que se constrói boa parte dos cinco itens sobre os quais discorremos até aqui. Mas times diferentes têm sistemas de treinamentos diferentes. As seleções nacionais levam desvantagens em relação aos clubes para escalar, em especial as que se reúnem por períodos mais curtos, como as do futebol.

Em nossa pesquisa, separamos três tipos de time, com especificidades a considerar antes da escalada.

1. O time pertencente a um clube (ou a um dono, como os de

beisebol, ou, ainda, um atleta independente que faz sua renda com a premiação de torneios, como no tênis e no golfe).

2. O time ligado a uma universidade, encontrado especialmente nos Estados Unidos.
3. A seleção que reúne os melhores praticantes de um esporte nascidos num país – ou, eventualmente, numa região.

Nossos cinco aspectos da construção de times valem para os três tipos de time, no entanto as diferenças básicas entre eles devem ser observadas. Os coaches de clubes podem se apoiar em uma relação de profissionalismo com seus atletas, mas enfrentar interesses alheios ao esporte, como a busca de fama e de riqueza pessoal. Os coaches atuantes em times universitários lidam com jovens imaturos e precisam assumir, além do papel de técnicos, o de educadores, incluindo o cuidado especial com o desempenho acadêmico dos jogadores e com sua formação moral. Os coaches de seleções, por sua vez, precisam conseguir lidar com muitos grandes talentos e egos de uma só vez, e geralmente correndo contra o relógio. Em face dessas diferenças, encontramos mais dois desafios de construção de time escalador.

1. A transição entre diferentes times. Os casos estudados comprovam que a transferência de um tipo de equipe para outro – seja do clube para a seleção, seja do esporte universitário para o profissional, ou vice-versa – costuma ser um processo bem trabalhoso para o técnico e nem sempre dá certo. Nick Saban, um coach excepcional no futebol americano *college*, fez a transição de um time universitário para um da NFL quando deixou a LSU, a Universidade Estadual de Louisiana, para ser head coach do Miami Dolphins em 2005 e 2006. Não deu certo; em 2007, já estava de volta ao *college* – e até hoje está feliz e vitorioso na Universidade do Alabama, em Tuscaloosa. Saban analisou publicamente o que aconteceu: "Eu não conseguia controlar meu destino ali [no Miami Dolphins]. Queria contratar um jogador específico, mas não pude, porque ele não passou nos exames físicos do time. Tive de trocá-lo por uma opção pior. Na universidade, sou quem toma todas as decisões".

As migrações de técnicos de clubes para seleções nacionais são tão desafiadoras, em particular no futebol, que alguns especialistas chegam a apostar que um coach excepcional como Pep Guardiola não se daria bem à frente de uma seleção nacional no mata-mata da Copa do Mundo. Isso é uma incógnita, claro, mas a hipótese não é totalmente desprovida de sentido à medida que um torneio de curta duração exige abrir mão de uma

ideologia de jogo para ganhar – e não se sabe se Guardiola aceitaria isso.

Como é feito um convite para um técnico de clube assumir uma seleção? Em geral, os dirigentes da entidade máxima do esporte no país verificam o retrospecto de treinadores e escolhem o mais bem-sucedido do momento, mas esse não deveria ser o único critério. Os elementos listados neste livro deveriam ser analisados um por um. Talvez as habilidades de construção de times escaladores devessem pesar mais, bem como a capacidade de criar um ambiente de crescimento, assunto que será explorado no Capítulo 6.

A história de como foi escolhido o técnico da seleção de basquete masculino dos Estados Unidos, medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de 2008, contribui para responder a essa pergunta, pois foi mais próxima de um processo ideal. Em junho de 2005, o dirigente Jerry Colangelo reuniu uma espécie de conselho de notáveis, incluindo ex-técnicos da seleção e ex-jogadores icônicos, como Michael Jordan, do Chicago Bulls, e Larry Bird, do Boston Celtics, com os quais discutiu as possibilidades. O basquete americano estava abalado com as derrotas internacionais sofridas entre 2002 e 2006, em grande parte decorrentes da globalização da NBA, que melhorou as outras seleções. Portanto, a missão era grandiosa: fazer a

redenção do basquete do país. O técnico teria um orçamento quatro vezes maior que o usual, mas sua "odisseia de três anos" até Pequim incluía lidar com o ego de superastros como Kobe Bryant e LeBron James.

Quem seria o melhor para o cargo? A escolha ficou entre o Coach K, técnico na Universidade Duke, e Gregg Popovich, do San Antonio Spurs, e recaiu sobre o primeiro. Ele era a "Coca-Cola" do basquete universitário em termos de marca e tinha um histórico de disciplina, com um currículo que incluía a academia militar.

2. Os desafios das seleções. A corrida contra o relógio talvez seja o principal desafio para um coach construir um time escalador em uma seleção nacional. Isso faz com que os melhores priorizem dois pontos: construir um clima de confiança entre os jogadores e ser um líder reconhecido por todos – afinal, precisará enquadrar muitas estrelas em pouco tempo. Esses dois aspectos costumam ser ainda mais fundamentais em situações de disputas mata-mata, como as das seleções de futebol, sobretudo porque os jogadores não treinam juntos por tempo suficiente para jogar sem pensar. Segundo relatos, o ex-jogador Didier Deschamps, comandante da seleção francesa vencedora da Copa do Mundo de Futebol de 2018,

reforçou particularmente esses dois aspectos da construção de seu time. No caso das seleções de esportes olímpicos, como o vôlei, a situação é mais tranquila: se os atletas dedicam aos clubes sete meses, de outubro a abril, os outros cinco meses são a chamada "temporada da seleção", entre maio e setembro.

Como já falamos da prioridade a ser dada à construção de confiança e à percepção do coach como líder, falemos do resto. Para começar, deve-se resistir a uma tentação: a de abrir mão da complementaridade. Quando alguém tem todos os expoentes do esporte no país à disposição, a vontade é de reunir todos. Não funciona. É preciso fazer escolhas e, mais, suportar as críticas da mídia e dos torcedores por essas escolhas.

Quanto a colocar os egos a serviço do coletivo, isso fica bem mais complexo na seleção também, porque o número de egos é maior – na verdade, não egocêntricos são a exceção. Aí a habilidade de comunicação do técnico e seu brilho pessoal influem. Telê Santana construiu um espírito coletivo na ultraestrelada seleção de 1982 porque seu futebol-arte brilhou.

E jogar sem pensar? Para isso acontecer em uma seleção, com pouco treino, o coach deve criar atalhos, ao menos três:

1. Otimizar o desempenho de cada jogador desenhando uma tática em que ele cumpra um papel que lhe seja familiar.

2. Convocar vários jogadores que já atuam juntos em um mesmo time. A base da vitoriosa seleção da Espanha montada por Vicente del Bosque na Copa do Mundo de 2010, na África do Sul, era o FC Barcelona, ainda que com "porções" generosas do Real Madrid. Há vários precedentes para isso na história do futebol, como relata o livro *Pirâmide invertida*, de Jonathan Wilson – de Vittorio Pozzo, que levou a Itália a vencer as Copas do Mundo de 1934 e 1938, a Gusztav Sebes, cuja Hungria bateu a Inglaterra por 6 x 3 no "jogo do século", no estádio de Wembley, em 1953. O próprio Brasil de 1970, o montado por João Saldanha e mantido com adaptações por Zagallo, era uma mistura de Santos com Botafogo.
3. Seguir o estilo de jogo culturalmente associado à seleção nacional. Por exemplo, a seleção canarinho tem a cultura do ataque e é mais seguro um técnico tentar adotar um esquema tático que considere isso. Não à toa, Scolari, técnico conhecido como retranqueiro, armou um time voltado ao ataque na Copa de 2002, com Ronaldo Fenômeno, Ronaldinho Gaúcho e Rivaldo, entre outros. Se formos analisar bem, mesmo Parreira, em 1994, apesar de criticado pela postura defensiva, honrou o ataque com a dupla Bebeto e Romário.

Em seleções, a construção da confiança mútua enfrenta um momento da verdade: o corte de atletas. A praxe é convocar um número de atletas maior do que o necessário e ir descartando os que não se saem tão bem. Exige-se grande habilidade do técnico para compensar o eventual "trauma da salinha", em que o atleta fica sentado diante da comissão técnica ouvindo por que não continuará no time. Como esse atleta talvez volte, a imperícia pode ser fatal.

André Heller lembra-se até hoje de quando foi cortado por Bernardinho, em 2002: "Eu achava que o Bernardo pegava no meu pé mesmo e fui chamado para a salinha antes do Mundial. Depois do corte, resolvi perguntar a ele o que eu devia ter feito diferente. Ele me citou dois pontos bem objetivos e foi quase uma iluminação. Não só eu entendi que a decisão não dizia respeito a mim, e sim ao bem da equipe, como aquilo me estimulou a evoluir e a voltar para a seleção. Voltei e, dali em diante, nunca mais me preocupei de ser cortado ou não".

ELES X ELAS – VIVA A DIFERENÇA

José Roberto Guimarães, o homem que trouxe para o Brasil medalhas de ouro olímpicas do vôlei masculino e do feminino, mudou. Numa entrevista ao programa *Roda Viva* em 1994,

aprendemos que ele gritava com a levantadora Fofão – tão alto, que o Ginásio do Ibirapuera inteiro, em São Paulo, conseguia ouvir. Hoje ele é sereno.

Eis uma história. No ciclo de treinamento para a Olimpíada em 2012, quando as meninas do Brasil iam tentar o bicampeonato olímpico, elas fizeram todo o treinamento focadas em enfrentar os Estados Unidos, o melhor time do mundo na época. Estudaram seus pontos fracos. Viram os erros que não podiam cometer contra os Estados Unidos. Entenderam que a marcação devia ser individual, e a defesa e o contra-ataque, coletivos. Então, chegou a final olímpica em 2012, o ouro estava em disputa, e elas... esqueceram tudo! Sem foco, no primeiro set, perderam de 25 x 11. O que fez Zé Roberto? Não gritou como fazia com a Fofão. Na virada de quadra, repassou as informações-chave: "Lembram o que estudamos? Como marcar? Onde sacar? Quem vai recepcionar? Como bloquear as centrais?". Elas voltaram a ter foco e a ler as rivais, e o Brasil ganhou por 3 x 1: 25 x 17, 25 x 20 e 25 x 17. O modo sereno de Zé Roberto lembrá-las do que foi estudado restabeleceu a confiança delas no time.

José Roberto Guimarães adaptou-se aos times femininos.

Não é que homens e mulheres sejam diferentes no comprometimento, garante Zé Roberto. Não são. Inclusive elas

abrem mão da vaidade ao malhar para os braços ficarem fortes. Mas há distinções inequívocas na forma de jogar e em como se dão as relações pessoais, e isso afeta elementos-chave da construção de times, como jogar sem pensar e confiança.

Como garantir o jogar sem pensar? Zé Roberto começa diferenciando suas abordagens em treinos e em jogos: nos jogos, transmite uma postura serena às meninas, mesmo nos momentos mais tensos; nos treinos, exige muito delas e as corrige com bastante veemência, provocando choros eventuais, inclusive. Para jogar sem pensar, a prioridade é sempre que cada uma das jogadoras esteja bem fisicamente nas competições, pois é o que mais as afeta. As questões técnicas podem ser arrumadas ao longo do torneio e, taticamente, elas já sabem o padrão de jogo do Brasil.

E a confiança? Se, com os homens, Zé Roberto resolvia os problemas de maneira mais rápida e direta, com as mulheres aprendeu que precisa ser cauteloso e compreender o que está por trás do que é dito; isso lhe exige um esforço para decifrar a linguagem não verbal. Se não fizer isso, não será digno de confiança e afetará a construção de confiança no time. O clima de confiança também é garantido pelo nível de detalhe com que cuida da parte física das atletas. “Quando a gente começa a trabalhar com um grupo, começa a conhecer o limite de cada

uma, e não vai além desse limite", nos disse. A cada mês e meio, as meninas realizam exames para mapear a parte hormonal, e a comissão técnica faz o controle do ciclo menstrual de cada uma. O fluxo, em si, é indicador importante: se for pouco, pode significar que a jogadora está com excesso de treinamento e precisa de repouso; se demasiado, talvez haja perda de ferro e cálcio, o que predispõe a lesões futuras. Às vezes, a mudança de um comportamento usualmente mais agressivo em quadra para um tranquilo é explicada por isso – mudança essa, indesejada. Também é importante levar a sério a tensão pré-menstrual (TPM). Zé Roberto relaxa as cobranças nesses períodos e até desmarca treinos. Ele conversou pessoalmente com médicos ginecologistas sobre o tema.

BERNARDINHO CONSTRUTOR

Se as paredes do Centro de Treinamento de Saquarema falassem, elas cumprimentariam Zé Roberto e Bernardinho como a velhos amigos. Ninguém passou tanto tempo no CT carioca quanto os dois. Eles compartilham Saquarema, a fama merecida de técnicos mais estudiosos do Brasil, o fato de odiarem perder, o número gigantesco de títulos que deram ao Brasil e o culto ao coletivo. Foi bem difícil escolher qual deles

seria o melhor estudo de caso de time escalador nesta seção.

Bernardinho acabou sendo a opção escolhida, sobretudo pelas brigas em praça pública que travou em defesa do espírito de equipe.

Bernardo Rezende tem um trauma. Ele era o levantador reserva quando a seleção brasileira perdeu a medalha de ouro na Olimpíada de Los Angeles, em 1984, completamente neutralizada pelos Estados Unidos. Os torcedores ficaram tristes, mas não sabiam dos bastidores. Bernardo sabia: a derrota tinha menos a ver com os adversários e mais com disputas internas de egos. Daquela final em diante, o coletivo virou sua causa e sua bandeira.

Todas as equipes que ele treinou professaram a fé no coletivo, mas vamos nos concentrar na vencedora dos Jogos de 2004, porque veio dela uma das maiores provas de espírito coletivo de que se tem notícia no esporte brasileiro. Ali os jogadores reuniram-se por conta própria e estipularam que 50% dos prêmios individuais pelos destaques das competições seriam divididos entre todos.

A seleção dourada de Atenas era complementar ao pé da letra. Em primeiro lugar, em personalidades: Nalbert era uma espécie de representação de perseverança, por causa da grave lesão de que se recuperava; Giovane entrava com a humildade; Rodrigão

oferecia a inteligência; Dante e o levantador Maurício, o talento; Gustavo, a eficiência; o líbero Serginho, a capacidade de superação na vida; André Heller e André Nascimento, a garra; Anderson, a capacidade de concentração. "A soma das diferentes características humanas é que enriqueceu aquele time", escreveu no livro *Transformando suor em ouro.* Complementavam-se também em experiência e energia – se Giovane ostentava 34 anos de idade e já havia conquistado uma medalha de ouro nos Jogos de Barcelona, em 1992, Dante tinha apenas 23.

E os destaques individuais? Também havia. Basta lembrar do atacante Giba, eleito MVP da competição e que ainda seria MVP do Campeonato Mundial e da Liga Mundial de 2006, além da Copa do Mundo de Vôlei de 2007. Outro destaque era Giovane, cuja entrevista após a vitória mostrou o ego contido: "Ninguém merece mais que nós, ninguém treinou tanto e certamente ninguém acordou mais cedo". Ele às vezes acordava antes dos colegas para treinar um pouco mais o saque e aumentar a chance de fazer aces.

O treinamento extremo a que Giovane se referiu foi o modo que Bernardinho encontrou para fazê-los jogar sem pensar. O título de seu livro, *Transformando suor em ouro*, remete a alquimia, porém homenageia o treinamento. Indagado em Atenas, se ele dirigia o time dos sonhos ("*dream team* ") do

vôlei, ele respondeu que estava mais para o time dos pesadelos (“*nightmare team* ”), ao menos em carga horária de treinos – computando-se treinos físicos (explosão e força), técnicos e táticos. Segundo Bernardinho, além disso, havia Nalbert, Giba e Ricardinho como líderes em quadra, peças essenciais para um treinador que diz ter habilidades limitadas de comunicação por causa de certa timidez e do receio de invadir privacidades.

Quanto à construção da confiança e à própria liderança, o incisivo Bernardinho nunca deu margem a questionamentos. Por exemplo, em 2007, cortou o levantador Ricardinho, cujos episódios de insubordinação tornaram-se públicos – queixou-se do hotel em que a equipe ficou hospedada na Finlândia e da divisão dos prêmios e não se apresentou para os treinos na data marcada. A seu ver, Ricardinho estava quebrando o espírito de equipe e, apesar de seu imenso talento, tinha de ser dispensado antes que influenciasse mais alguém.

O coach carioca deixa claro que gosta de talentos individuais, mas não de individualistas. Por experiência própria, ele sabe que dá muito trabalho redirecionar um jogador individualista ao coletivo. A levantadora Fernanda Venturini era “uma solista que não pensava na orquestra”, por exemplo, e ele teve de redirecioná-la quando treinou a seleção feminina. Mas isso lhe demandou tanta dedicação e tempo que Bernardinho acabou se

casando com Fernanda, como ele conta brincando.

TEAM AGASSI

No fim de 1997, o tenista Andre Agassi casou-se com a atriz de Hollywood Brooke Shields e pensava em tudo menos em tênis. Não jogara o Aberto da Austrália, nem o da França, fora eliminado nas oitavas de final do Aberto dos Estados Unidos por um Patrick Rafter que sentia cãibras. Nem um mês de descanso o fez melhorar para o Aberto Eurocard de Stuttgart, Alemanha. Agassi não era nem sombra do jogador que havia sido: estava acima do peso, desmotivado e na posição 141 do ranking ATP. Cogitou a aposentadoria.

O coach americano Brad Gilbert foi em seu resgate. Ele, que também tica os cinco elementos da construção de time escalador, prometeu a Agassi que o faria voltar às primeiras colocações. "Você só caiu no ranking porque perdeu o amor pelo tênis; seu jogo não acabou. Se recuperar o amor e voltar aos treinos, pode ser o número 1 de novo. Você será grande." Ainda que o desafio fosse imenso, havia ao menos um ponto favorável: os dois eram terrivelmente complementares.

Em primeiro lugar, as habilidades táticas do ex-tenista Gilbert complementavam as de Agassi. Enquanto Gilbert

dedicava-se a encontrar o ponto fraco do oponente e explorá-lo, Agassi dizia ganhar seus jogos quando partia para o ataque na melhor oportunidade que os oponentes tivessem. Era a chance de as duas visões fundirem-se.

Em segundo lugar, as personalidades complementavam-se. Agassi é filho de um gerente de cassino de Las Vegas, para quem a vida era servir. O pai lhe ensinou que, ao respeitar os outros, respeitava a si mesmo, e, por conta disso, Agassi era extremamente gentil com as pessoas. Gilbert, em contrapartida, era agressivo, tinha um ego enorme e desrespeitava as pessoas à sua volta. Agassi o enquadrou: "Como tudo o que você faz como meu coach é visto como um reflexo meu, quando você pedir bolas, deve dizer 'por favor' e 'obrigado'. Eu não quero que venham falar que você é rude com as pessoas". Mas, em compensação, Gilbert talvez tenha infundido alguma agressividade em Agassi, o que era necessário. Por exemplo, em 1997 mesmo, Agassi intimidou o brasileiro Gustavo Kuerten no vestiário, segundo contou Larri Passos, sem dar muitos detalhes. Foi em um torneio em Memphis – mas ainda assim perdeu para Guga por 2 x 0: 6-2 e 6-4.

Quanto à questão egoica, o primeiro ego a controlar era o do próprio Gilbert. Em Agassi, como vimos, o ego manifestava-se no perfeccionismo: ele nunca ficava satisfeito com a própria

performance. O que o prejudicava era não admitir ser imperfeito. No primeiro torneio de retomada, ainda em 1997, em Las Vegas, Agassi disputou a final contra Christian Vinck, então o número 202 do ranking. Vinck fez a partida da vida e venceu Agassi, que se questionava: "Como perdi para esse cara?". Isso foi o ego falando com a voz do perfeccionismo. Então, Gilbert lhe disse: "Você precisa ser autoconfiante e até presunçoso quando estiver jogando contra os melhores atletas do mundo para chegar até o fim, mas isso não vale para as competições menores. Ali basta ser mediano e ganhará nove entre dez jogos". Agassi acatou o novo combinado.

Para que o pupilo atuasse sem pensar, Gilbert fez um treinamento extremo, incluindo desde fazer o tenista correr ladeira acima até rebater 20 mil bolas. Foi necessário renunciar à maioria dos torneios de 1997 e à rotina de viagens. O retorno também deveria se dar em competições menores a fim de angariar pontos de ATP sendo mediano, para só então participar dos principais torneios. Agassi jogou assim, sem pensar, com a lógica de Gilbert, e, em 1998, já havia subido 99 posições, ocupando o posto de número 6 do ranking. Ainda perdeu jogos dos Abertos da Austrália, da França e dos Estados Unidos, porém disputando-os acirradamente. Em 1999, na final de Hong Kong, conseguiu vencer o astro Boris Becker, mas machucou o ombro.

Surgiu o dilema: recuperar-se da lesão em casa ou continuar a viagem para jogar o Aberto da França? O clima de confiança entre Agassi e Gilbert podia ser abalado com uma má decisão do coach nessa questão. Gilbert sabia que, aos 29 anos, Agassi não teria muitos mais Abertos da França para jogar. Então, sugeriu uma solução intermediária: os dois voltaram para San Francisco, Califórnia, para o tenista se tratar com um quiroprático e viajariam para a França só às vésperas do início de Roland Garros. Assim foi. Na segunda rodada, já houve uma prova de fogo contra o francês Arnaud Clément, que Agassi venceu por 3 x 2 por causar a exaustão do adversário. O papel de Gilbert ali, como ele nos contou, foi fingir uma calma que ele mesmo não tinha ("eu morri um milhão de vezes na arquibancada"). Agassi foi progredindo no torneio até que, no jantar que antecedeu a semifinal contra Dominik Hrbaty, o técnico arriscou uma profecia para injetar confiança extra: o dia seguinte seria ensolarado e Agassi ia atropelar o adversário eslovaco em vinte minutos. O sol brilhou de fato e Agassi venceu a partida em vinte e quatro minutos.

A final do Aberto da França havia chegado. Gilbert havia conduzido Agassi muito bem até ali. Mas o ucraniano Andrei Medvedev começou a partida fazendo 2 x 0 sets sobre o norte-americano, parciais de 6-1 e 6-2. Ele precisava conversar com

Agassi, algo que não é possível nas regras do tênis. Gilbert pediu ao universo que chovesse forte para que o juiz paralisasse o jogo. Veio um temporal de cinco minutos, e

REPLAY

- A escalada de montanhas ensina uma lição: os times mais vencedores são aqueles em que os atletas realmente dependem um do outro.
- Esse tipo de time, aqui chamado de “escalador”, pode ser construído pelo coach mediante cinco medidas.
- A busca da complementaridade de seus integrantes é a primeira medida – não só em termos físicos, técnicos e táticos, mas de experiência e juventude, comportamentos, histórias de vida e personalidades.
- O segundo ponto é a inclusão de destaques individuais, os craques, porém mantendo seu ego sob controle.
- O terceiro é fazer o time jogar sem pensar. O treino intenso ajuda, mas não é tudo.
- O quarto item é a construção de confiança no grupo, o que depende muito do coach.

- A medida final é o coach garantir que seja visto como líder.

CAPÍTULO 4
Codificar a comunicação

Todo ano, o torneio internacional Montreux Masters, na Suíça, abria a temporada de seleções no vôlei feminino. Funcionava como um aquecimento para as competições consideradas mais importantes, como a Liga das Nações (antigo Grand Prix), o Campeonato Mundial, a Copa do Mundo ou a Olimpíada. A primeira vitória do Brasil na competição, sob o comando do técnico Bernardinho, aconteceu em maio de 1994. O time havia participado pela primeira vez da competição em 1992, quando obteve o sexto lugar, e, em 1993, foi longe, mas perdeu a final para Cuba, por 3 x 2. Pode-se dizer que, de muitas maneiras, a vitória em 1994 foi uma virada para o vôlei feminino do Brasil e que ela se deveu à comunicação.

As brasileiras, lideradas pela ponteira Ana Moser e pela levantadora Fernanda Venturini, estrearam cheias de expectativas contra as chinesas, mas foram derrotadas por um placar razoavelmente largo: 3 x 1. No vestiário, o que se via era um time calado, triste, abatido. Bernardinho, então, tentou mudar o clima lançando um desafio: “Se vocês forem campeãs,

eu me atiro no Lago Léman". "Cuidado, você pode morrer", disse uma jogadora. "Tomara que morra!", completou outra. Eram brincadeiras, mas com um fundo de verdade; Bernardinho as treinava desde 1993 e lhes exigia sacrifícios pessoais o tempo todo. Agora, ele se oferecia em sacrifício. E a possibilidade de vingança era doce.

A promessa de Bernardinho funcionou como um rastilho de pólvora. Na sequência, o Brasil bateu a Suíça por 3 x 0, o Japão por 3 x 1 e os Estados Unidos por 3 x 0. A final foi contra a China, e o time devolveu o placar, vencendo por 3 x 1. Logo após a vitória, as jogadoras só gritavam: "Lago! Lago! Lago!". A temperatura média da região em maio é 14ºC e, dentro da água, fica em torno de 10ºC. Bernardinho cumpriu a promessa. (Hoje, talvez fosse um pouco mais fácil cumpri-la, pois em 2018 o evento mudou para setembro, quando as temperaturas médias na região de Genebra sobem ligeiramente.)

O título suíço de 1994 abriu a porteira para a seleção de vôlei feminino do Brasil. No mesmo ano, ela seria vice-campeã do Mundial e começaria a arrancada que conduziria a suas primeiras medalhas olímpicas, os bronzes de 1996 e 2000, e a integrar de vez a elite mundial do esporte. A aposta do Lago Léman despertou (ou consolidou) no grupo um empoderamento e um sentimento de sororidade, como é chamada a solidariedade

entre mulheres, e, assim, levou as meninas a agirem.

Larri Passos também se ofereceu em sacrifício por Guga Kuerten. No torneio de Wimbledon de 1999, queria fazer o pupilo chegar às quartas de final – o que era dificílimo para um tenista especialista em saibro, não em grama. Então, ele fez uma aposta: "Se tu chegar às quartas, raspo a cabeça". Teve de raspar.

UM SISTEMA BASEADO EM CÓDIGOS

Duas histórias que envolvem cavalos, e não sacrifícios, nos ajudaram a entender o que houve nas águas do Lago Léman e na grama de Wimbledon.

A primeira veio de Michael Phelps. Um dia, Bob Bowman, criador e amante de cavalos, contou a Phelps que deu a um potrinho o nome Vanderkaay, um dos nadadores que trabalhavam com o coach. Phelps ficou enciumado e questionou: "O Vanderkaay em vez de mim?". Bowman respondeu com uma provocação: "Esse cavalo é realmente muito bom".

A segunda história veio de Gustavo Kuerten. Aos 19 anos, Guga anunciou para Larri, como tantas outras vezes: "Eu vou largar o tênis". A resposta de Larri foi: "Vamos lá, Cavalo, não é assim". Como se percebe, não foi um argumento baseado em

razões, nem com apelo emocional; o uso de “Cavalo” é que fez toda a diferença. Quando perguntamos a Guga o que significava a palavra para ele, a resposta foi: “Tudo”. Foi Larri quem nos desvendou o mistério. Ele treinava Guga e outros meninos em uma quadra que havia construído no meio do mato em Florianópolis e, um dia, comprou um cavalo oferecido por um pedreiro que fazia uma obra no local. O coach deixou o animal em um pasto improvisado do lado da quadra e, de vez em quando, ele trotava, galopava, escoiceava. Quando isso acontecia durante os treinos, Larri chamava a atenção de Guga: “Olha o cavalo!”. Ele se interessava. De repente, o coach começou a brincar com o próprio Guga: “Vai, Cavalo!”. Para os dois, aquele cavalo era sinônimo de energia inesgotável, de um animal que nunca se renderia. O conceito cristalizou-se depois de o cavalo derrubar Larri em um passeio e foi usado correntemente, inclusive gritado pelo coach durante competições.

Assim como a promessa de mergulho de Bernardinho no lago de Genebra mobilizou as meninas e da careca de Larri, a menção desses dois cavalos foi gatilho de comportamento para Phelps e Guga. Seus técnicos não precisaram recorrer a longas conversas para conseguir que Phelps não estacionasse na busca da excelência e que Guga desistisse de largar o esporte que tanto o energizava. O ponto crucial é que, se essas mensagens fossem

utilizadas em qualquer outro contexto, não teriam o mesmo efeito. Eram frutos da convivência de um número restrito de pessoas, convivência essa que gerou um código natural entre elas. Só quem tinha sofrido com a linguagem do sacrifício falada por Bernardinho ia querer agir para fazê-lo sofrer de volta. Era preciso que Phelps soubesse do amor de Bowman por cavalos para sentir ciúme da homenagem a outro nadador. Apenas um menino que um dia maravilhou-se com um cavalo empinando no pasto vizinho e que buscou depositar uma energia semelhante em seus golpes de tênis estaria suscetível a uma comparação equina, como ocorreu com Guga.

Em nossa pesquisa, descobrimos que os coaches mais vitoriosos sempre estabelecem algum tipo de código com seus pupilos, com padrões de comunicação que são rapidamente interpretados naquele meio e, assim, disparam reações rápidas. É isso que chamamos de sistema baseado em código. Os códigos precisam ter coerência. E seguir a "lógica da sedução", como Guardiola batizou o principal objetivo da comunicação em um time esportivo. O coach catalão, considerado um mestre da comunicação no mundo esportivo, foi feliz na escolha do termo, que veio à tona quando ele comentava com a imprensa sua saída do Barcelona: "O que aconteceu no Barça não foi uma falha minha em motivá-los. Eu falhei em seduzi-los".

O que é a sedução no esporte? Quando consultamos o teórico da comunicação canadense Marshall McLuhan, vimos que sua definição de "língua do coração" – algo inconsciente, especialmente forte na cultura oral tribal hegemônica antes da invenção da prensa por Gutenberg – explica os códigos nos esportes. O gatilho é disparado justamente nessa conexão com o inconsciente, ou com o Self 2, para utilizar um termo que aprendemos com Tim Gallwey no Capítulo 2.

Então, fomos entender como nasceram os códigos nos casos estudados e nosso primeiro aprendizado foi sobre a natureza do código, que é a do padrão, da repetição e da coerência.

Pense em um código desenvolvido para a troca de mensagens secretas durante a guerra, utilizado por espiões, segundo o qual a letra A significa, na verdade, a letra T. Se alguma vez A não for T, o código cai por terra, não é mesmo? A coerência tem de ser garantida. E, para que A seja rapidamente trocado por T na ponta de recepção da mensagem, é necessário que isso seja memorizado por meio de repetições, certo? Mas isso faz sentido também no front esportivo? Sim, é assim que funciona, organicamente.

Tome como exemplo Bill Belichick, o coach do time de futebol americano New England Patriots. Ele é conhecido pelas palavras duras e sarcásticas que dirige a sua equipe, sempre

acompanhadas de um olhar penetrante. É algo que ele faz rotineiramente, nas mais diversas situações. As palavras duras e sarcásticas são utilizadas nas derrotas e também nas vitórias. Quando seus meninos vencem uma partida por três *touchdowns* no domingo, ele pega duas ou três jogadas que foram ruins e as disseca com eles na sala de filmes na segunda-feira. Ele se comunica exatamente da mesma forma com as estrelas do time e com os novatos sem expressão. O fato de Tom Brady ser considerado o melhor *quarterback* de todos os tempos, superando até Joe Montana, do San Francisco 49ers (1979-1992), não lhe garante tratamento especial com Belichick.

Guardiola é outro que estabelece um código consistente: o código de que o futebol importa mais do que todas as outras coisas. Ele é tão efetivo nisso que as histórias a respeito espalham-se aos quatro ventos. O jogador holandês de futebol Robben certa vez declarou: "Se você ligar para o Guardiola às 3 horas da manhã para falar de futebol, ele vai ficar contente". Se Guardiola sempre se mostra mais acessível quando é para falar sobre o esporte e menos acessível nas outras ocasiões, fica claro qual é o código, certo?

Além da existência de um código, descobrimos mais três características presentes nos sistemas de comunicação bem-sucedidos dos times.

1. Elasticidade. Tem relação com a amplitude de uso do código. O objetivo é garantir que a comunicação seja efetiva em meio a uma grande variedade de personalidades e circunstâncias em uma equipe. Então, o código precisa ser suficientemente elástico para ser compreendido por perfis opostos, sensibilizá-los, e ser usado em situações extremas.

2. Histórias e metáforas. Nos esportes, boa parte da comunicação é transmissão de valores, e, para isso, ainda não inventaram nada melhor que storytelling e metáforas. Assim como os educadores utilizam histórias e metáforas para ensinar seus alunos, os grandes coaches esportivos as incluem em seus códigos para as mensagens serem mais facilmente absorvidas. Histórias e metáforas prendem a atenção em um mundo com excesso de informações e de distrações, são menos questionadas que outras formas de comunicação (incluindo os números) e dão ao coach, e a seu código, credibilidade e poder de persuasão.

3. Comunicação 360 graus. A triangulação de mensagens é praxe. Os técnicos enviam mensagens a seus atletas por meio de terceiros (incluindo a imprensa) e também os protegem desses terceiros. A comunicação com o mundo exterior pode ser muito útil ao técnico, mas é fácil virar um desastre, até por incluir elementos de fora do âmbito do código. Em alguns casos, a mensagem se deturpa tanto que parece ter saído de uma

brincadeira infantil de telefone sem fio.

Mike Krzyzewski, coach do basquete masculino americano que já treinou a seleção olímpica, encara a comunicação como o alicerce dos relacionamentos que um líder deseja ver na equipe. Nas palavras do Coach K, como é chamado, os sistemas ofensivo e defensivo abrangem a maior parte das estratégias nas quadras, mas a estratégia mais importante do trabalho é a comunicação. "Não há time de sucesso sem um sistema de comunicação eficaz", diz.

Quem também define bem a importância da comunicação é Nick Bollettieri, fundador de uma célebre academia de tênis nos Estados Unidos: "A competição nas categorias de elite é uma montanha-russa de exigências e é fácil sair dos trilhos... [Por isso, o coach] dizer a coisa certa na hora certa pode ser crucial para o desenvolvimento e a carreira do atleta". A coisa certa depende sobretudo da competência do coach, mas a hora certa tem a ver com a eficácia da comunicação. E, como descobrimos, essa eficácia tem tudo a ver com o sistema baseado em códigos.

OS TIPOS DE CÓDIGOS

O centro do sistema baseado em códigos tem um ou mais

códigos fluindo. Aqui definimos código como um tipo de linguagem que dá aos membros de determinado grupo a sensação de pertencimento e, assim, funciona como um atalho para que a codificação e a decodificação sejam velozes e corretas – o objetivo da comunicação precisa ser corretamente compreendido e a resposta a ele tem de ser a resposta certa, que era esperada. Um código pode se valer de palavras – orais e escritas –, imagens, gestos, comportamentos.

O código é um instrumento muito poderoso; se bem utilizado, o que o coach comunica a seu atleta pode soar como um Shakespeare para este. O leitor entenderá lendo a seguinte fala de Larri Passos aos pupilos: "O tênis começa na ponta do pé esquerdo, sobe para o braço, então sobe mais um pouco até a mente e depois vai para o coração. Quando o resto não estiver bem, o coração é que tem de ganhar o jogo".

Em nossa pesquisa, vimos que os códigos se dividem em dois grandes grupos: os de ignição e os de sustentação (terminologia nossa).

Códigos de ignição

Em geral são palavras ou gestos usados em condições de alta pressão, especialmente durante as competições – nos pedidos de

tempo, nas reuniões de vestiário antes e depois das partidas.

Quase todos os exemplos que mencionamos até agora dizem respeito a códigos de ignição. Quando Larri citou a palavra "Cavalo" para um Guga desanimado que falava em desistir do tênis, era o código de ignição que ele estava acionando. Da mesma forma, seu grito "Vai, Cavalo!" ao lado das quadras era um modo de manter ou ampliar a energia de Guga ante um adversário difícil. Quando Bernardinho propôs a aposta do Lago Léman, o ato de se oferecer em sacrifício foi o código de ignição – e o código de heroísmo, em que sacrifícios eram exigidos das jogadoras, era o de sustentação.

Códigos não verbais muito frequentemente são códigos de ignição. Como escreve Phil Jackson em *The Last Season*, no Chicago Bulls dos anos 1990 prevalecia sobretudo vencer os oponentes pelo cansaço, em que pesem "a explosão acrobática e a liderança de Michael Jordan", pois fazia os jogos durarem muito tempo, em especial no quarto período. E isso ficava por conta de Scottie Pippen, que comandava a defesa. Qual era o código Pippen-Jackson? Era só Jackson assobiar e Pippen sabia como a defesa deveria reagir. Jackson baseou-se em sua experiência de trabalho com jogadores europeus, que trouxeram uma variedade de estilos de jogo para seus times. Com os jogadores europeus, os quais estavam sendo redesenvolvidos

para perder certos hábitos, Jackson também criou um código de ignição não verbal: assim que o atleta fazia algo errado, como lançar os braços para pegar a bola sem os pés acompanharem, ele próprio se virava para Jackson e fazia um gesto de que estava ciente do erro cometido. Jackson concordava com a cabeça, e estava livre o caminho para ele acertar.

Os tenistas de primeira linha são cheios de códigos, segundo Guga, embora os espectadores não notem. O espanhol Rafael Nadal, por exemplo, talvez pareça só um indivíduo inquieto, que vive mexendo aqui e ali. Mas ele é como um jogador de truco. "Tudo é código para buscar soluções com o coach; os americanos também são bons nisso."

Larri Passos apoiava-se em conceitos da neurolinguística para criar códigos. Ele dividiu conosco um teste feito no México com um jovem tenista, em que foi pintando as bolas de várias cores e jogando para ele com orientações. A vermelha deveria ser batida de um jeito; a verde, de outro; e, quando viesse a preta, ele estava proibido de errar. "Se errar a bola preta, você vai explodir." Ele não errou uma sequer. Larri não treinou esse atleta, mas, se tivesse, nós o ouviríamos gritando "Bola preta!" para o rapaz durante as partidas, não é?

Códigos de sustentação

Durante os treinos e nos demais períodos de convivência, como viagens e refeições, constroem-se os códigos destinados a garantir que o canal de comunicação entre o coach e os atletas fique permanentemente aberto, gerando o senso de pertencimento ao grupo e a confiança entre seus membros e facilitando o uso dos códigos de ignição nas disputas. Quanto maior for o tempo em que os membros do time atuam juntos, mais forte vai ficando o código. Se o tempo disponível for curto, isso pode ser feito de modo concentrado. A imprensa reclamava do pouco acesso que tinha à concentração da seleção Parreira na Copa de 1994, por exemplo, mas esse ambiente fechado o ajudou a construir o código em curto espaço de tempo – menos distração externa e menos questionamento em relação à capacidade do coach tornaram mais fácil para ele codificar a linguagem.

O céu é o limite da criatividade para os códigos de sustentação, mas nós encontramos alguns padrões comuns e, despretensiosamente, tratamos de agrupá-los em categorias – só para facilitar o entendimento do leitor. Um mesmo coach usa um ou mais códigos. Por exemplo, Guardiola, considerado um mestre da comunicação, combina, a nosso ver, o código da expertise com o da camaradagem, enquanto Zé Roberto Guimarães parece misturar o da expertise com o paternal.

Confira a seguir.

O código da expertise. Um coach unanimemente respeitado por seu conhecimento do futebol é o português José Mourinho, que já dirigiu times como Porto, Inter de Milão, Chelsea, Real Madrid e Manchester United. Ele é controverso, como são vários personagens que aparecem neste livro – arrogante para alguns, disputa protagonismo com os jogadores segundo outros, e até o acusam de desonestidade (teria freado o Real Madrid para ser demitido do clube e não ter de pagar multa rescisória). No entanto, as polêmicas em torno dele não são suficientes para arranhar sua imagem de "expert". Assim, ele acaba estabelecendo um código desse tipo, mas tem sido um código arriscado em algumas situações, como explicaremos daqui a pouco.

Nos times de futebol do Brasil, muitos coaches tentam estabelecer o código da expertise, começando por aceitarem o título "professor" – por exemplo, quando Abel Braga foi demitido pelo Flamengo, em 2019, o atacante Gabigol desejou sorte ao "Professor Abel" em uma rede social. Alguns coaches, inclusive, ficam emitindo mensagens de que detêm conhecimento superior para acelerar esse código. Usam um palavreado diferenciado – o jornal *Lance!* destacou a

“titebilidade” de Tite, onde habitam muitas palavras com o sufixo “ade”, do tipo “treinabilidade”, e expressões complexas como “extremos desequilibrantes”.

O fato é que os treinadores mais estudiosos criam códigos de expert até sem querer, como fazem Guardiola, Bernardinho e também Carlos Alberto Parreira. Prestando atenção ao depoimento que Mauro Silva nos deu, vemos que Parreira implantou seu código muito bem: Mauro destaca o vasto repertório futebolístico de Parreira, adquirido em catorze anos de atuação no futebol internacional, em que circulou por países árabes, Espanha e Turquia, e comprovado por orientações detalhadas de quem realmente tinha estudado seus adversários. A serenidade de Parreira também contribuía, segundo Mauro, para firmar na equipe sua reputação de um coach que sabia o que estava fazendo. Parreira até passou no teste máximo do código, que é o teste do espelho. Nas palavras de Mauro, “o Parreira foi daqueles técnicos que a gente fala ‘Eu quero ser como ele’”.

Mas na Copa de 2006, quando comandou a seleção brasileira desclassificada nas quartas de final pela França, Parreira não falou a língua do expert? Nossa visão é a de que falou, sim. O que aconteceu simplesmente é que ele encontrou a França de Zinédine Zidane pela frente, para a qual perdeu por 1 x 0.

Há um risco no código da expertise, para o qual Tostão, centroavante da esquadra brasileira que venceu a Copa de 1970, nos chamou a atenção em um texto escrito na *Folha de S. Paulo*: os coaches serem alçados à condição de gurus. Segundo ele, quando isso acontece, os jogadores podem abrir mão da própria responsabilidade, à espera das soluções do técnico para resolver o jogo. Isso teria, de certo modo, ocorrido com Tite em 2018.

Há uma variante interessante do código da expertise: o código das perguntas. Trata-se de fazer mais ou menos o que Sócrates, o filósofo grego, fazia na Ágora de Atenas por volta de 379 a.C., quando ficava perguntando coisas aos discípulos e levando-os a chegar a suas próprias conclusões. John Wooden era um grande perguntador; perguntava de tudo sobre a vida de seus atletas, incluindo as notas que tiravam na universidade. Quem também entendeu a força das perguntas foi Bob Bowman, da natação. Percebendo a avidez de Phelps por informações, ele lhe fazia perguntas que o levavam a buscar mais informações sobre o caminho até a vitória: "O que Tiger Woods faria? O que Michael Jordan faria?". Nick Saban é outro praticante da arte de perguntar. Ele também pergunta sobre as notas dos jogadores na universidade e tem uma "pergunta mágica": "O que você está vendendo hoje? Está vendendo pensamento positivo ou negativo?".

O código do herói. Bill Belichick, Nick Saban, Bernardinho, Pat Summitt e Vince Lombardi são alguns dos técnicos famosos que compartilham esse código, segundo o qual todos, coach e pupilos, devem fazer sacrifícios e lutar para vencer. Os atletas sentem-se guerreiros que defendem uma causa – representar a pátria, honrar a comunidade, deixar os familiares orgulhosos etc. – e isso os faz até superar lesões.

A melhor ilustração desse código nos foi dada pela seleção sul-africana de rúgbi na Copa do Mundo do esporte, em 1995. Diante de 62 mil torcedores no Ellis Park, em Joanesburgo, os rapazes disputariam a final contra a forte seleção da Nova Zelândia (favoritíssima, pois era o time All Blacks). E eles sabiam que poderiam ser um fator de união e esperança em um país dividido em dois pelo apartheid, regime de segregação racial que acabara um ano antes. Eles tinham uma causa.

Na verdade, o rúgbi era uma das poucas chances de reconciliação do país. E o próprio herói do fim da apartheid, o presidente Nelson Mandela, entrou em cena para estabelecer o código do herói no time, ao lado do então coach Peter de Villiers e do capitão François Pienaar. Primeiro, dias antes da final, Mandela chamou Pienaar para uma conversa particular e emocionou o jogador contando dos vinte e sete anos em que havia ficado preso. Depois, foi pessoalmente a um treino

cumprimentar os jogadores um por um e demonstrou saber o nome de todos. O código funcionou, claro, e os Boks da África do Sul ganharam por 15 x 12, em uma partida perfeita do "herói" Joel Stransky, autor de todos os pontos da equipe. A história passou para a posteridade, pois foi contada em livro e filme – *Invictus*.

Uma versão particular desse código é a dos arqui-inimigos, times ou atletas que travam batalhas particulares. Muitos técnicos utilizam isso como motivação, e a mídia ajuda. No basquete feminino brasileiro dos anos 1980, já citamos as jogadoras Paula e Hortência, que defendiam diferentes clubes do interior paulista, faziam essa disputa *mano a mano*. Nos Estados Unidos, a NBA é pródiga em rivalidades; uma das que mais pegam fogo é entre o New York Knicks e seu vizinho pouco conhecido, o Brooklyn Nets; a maior delas talvez seja entre o Boston Celtics e o Los Angeles Lakers, que disputam a hegemonia (em número de títulos) do basquete profissional do país. Na Espanha, os ânimos ultrapassam as fronteiras do futebol, revivendo a ditadura franquista. O FC Barcelona representaria os valores republicanos (e catalães), enquanto o Real Madrid é associado à monarquia.

O código paternal (ou maternal). Esse também é um código

bastante comum aos coaches brasileiros. A seleção que ganhou a Copa do Mundo de 2002, por exemplo, era chamada de "Família Scolari". Não se tratava apenas do comportamento de paizão do coach Luiz Felipe Scolari; a comissão técnica reforçava esse modo de comunicação, como ele explicou em uma entrevista à *HSM Management*: "Enquanto eu era o paizão, o Murtosa [técnico adjunto Flávio Teixeira] criava o ambiente descontraído como o irmão legal. O Darlan [Schneider, preparador físico] talvez fosse o irmão mais sério e sereno, junto com o nosso treinador de goleiros, também muito equilibrado". Outra evidência do paizão era a disposição de "ter um pouquinho de paciência [com cada jogador] e passar uma mensagem de carinho e confiança em 90% do tempo, e nos outros 10% dar um puxão de orelha".

A família é a linguagem de Scolari por excelência. Ele a emplacou com o Grêmio e o Palmeiras, com os quais conquistou a Taça Libertadores da América, respectivamente em 1995 e 1999. Também utilizou esse código na seleção de Portugal entre 2003 e 2008 e até na China, onde conquistou diversos títulos entre 2015 e 2017 com o clube Guangzhou Evergrande. E o que houve em 2014? Talvez ele não tenha conseguido criar uma comunicação familiar com aquela seleção por uma série de razões. Algumas delas nós já exploramos no Capítulo 3, mas provavelmente outras ficarão claras quando você, leitor, ler

sobre a comunicação 360 graus.

A língua da família não é só latina; também se vê isso em outras culturas. Nos Estados Unidos, por exemplo, o Coach K diz usar as palavras “equipe” e “família” de modo intercambiável. O jamaicano Glen Mills incorpora o código literalmente, pois não se casou nem teve filhos. Ele vive para o esporte e os atletas sabem: a pista é sua casa e eles são sua família. Aliás, não faltam relatos de sua generosidade com esses filhos.

São famosos também os códigos maternais, como o de Larisa Preobrazhenskaya, que brincava com as meninas menores dizendo que fazer ponto em um golpe era como acertar o buraquinho na fivela do cinto.

O código da escrita. A palavra escrita é um recurso interessante. As pessoas registram o que querem dizer – tanto à mão como digitando – e, ao fazê-lo, pensam mais sobre essas questões. Também oficializam o que ficou combinado entre as partes. Já mencionamos no Capítulo 1 como Larisa Preobrazhenskaya fazia suas tenistas repassarem por escrito o que haviam aprendido e que ela lia tudo, lembra-se? Eram famosos também os bilhetes que a coach escrevia para as pupilas que viajavam para torneios sem sua companhia. Marina Tyurayakova conta que os bilhetes continham instruções curinga

e eram para ser lidos em diferentes situações. “Eu os abria nas transições de um set para outro. ‘Force mais o saque’, dizia um. ‘Se estiver ganhando, não mude o estilo’, avisava outro. Eu lembro de me sentir especial”, diz a ex-tenista.

Não era esse o caso de Larisa, mas o código escrito é particularmente útil para coaches que não gostam muito de conversar, para os distraídos e para os que se consideram naturalmente agressivos. Na natação, nem Phelps nem Bowman são fãs de bater papo, por exemplo. Então, eles gostavam de se comunicar por mensagem de texto, seja no smartphone, seja em anotações à mão. “Para nós, era perfeito: Michael gosta de pouca comunicação com muita informação”, nos disse Bowman. “Se tínhamos um conflito no treino, resolvíamos por mensagem de texto. O Michael tem dois telefones; havia duas formas de falar com ele.”

A prática do código escrito começou com um Phelps ainda sem celular, criança. O nadador tinha duas folhas escritas: uma de objetivos de curto e longo prazos e uma de treinamento, que refazia diariamente. Vimos sua “*goal sheet* ”. Em letra infantil, ele escreve que, no futuro, quer participar de uma Olimpíada e chegar em primeiro lugar em pelo menos uma prova; no presente, deseja, até o Natal, baixar o tempo em todos os estilos que nada, especialmente nos cem metros borboleta, passando de

55,5 segundos para 52,9 segundos (como curiosidade, o atual recorde mundial dessa prova, batido por Phelps em 2009, é 49,82 segundos).

E a folha de treinamento? “No começo, antes de cada treino, ele ia ao meu escritório, e eu falava tudo em detalhe. Depois, eu lhe entregava um papel dizendo o que ele precisava fazer e falávamos um pouco por cinco minutos”, conta Bowman, que diz não ter nenhum código com Phelps para os momentos das competições. “Toda a nossa comunicação acontece no treino. Na prova, o que eu disser pode estragar as coisas.”

Larisa e Bowman não estão sós. Pat Summitt deixava post-its na geladeira dos dormitórios de suas pupilas com lembretes de jogadas.

O código da camaradagem. O pressuposto é de uma távola redonda do rei Arthur, sem hierarquias, em que todos são pares e iguais. Um coach que sempre se posicionou dessa maneira foi Johan Cruyff, quando atuava no Barcelona; era um ex-jogador se relacionando com jogadores. Até seu jeito de falar confirmava isso – um jeito de quem cresceu em bairro operário. Pep Guardiola, discípulo de Cruyff, seguiu a mesma linha como coach. Sobretudo no Barcelona, mas, também no Bayern de Munique e no Manchester City, ele foi flagrado fazendo

declarações literais nesse sentido, do tipo “Somos iguais, eu não sou mais do que vocês” ou “Esse time seria campeão sem o Guardiola, mas o Guardiola não seria campeão sem esse time” (ambas são da época do Barcelona).

Alguns coaches buscam ser amigos de seus atletas fora das instalações esportivas, saindo com eles para festas e baladas, mas não é disso que se trata o código da camaradagem. Se não houver uma comunicação horizontal, com o pressuposto de que coach e atletas têm o mesmo direito de opinar e decidir, não há camaradagem. Para você fazer ideia, Guardiola não entrava no vestiário nos intervalos dos jogos do Barcelona para lembrar os jogadores de sua autonomia para decidir o que fazer. O subtexto? Os jogadores são tão líderes do time quanto o técnico. No caso das meninas do vôlei em Montreux, que apresentamos na abertura deste capítulo, também foi esse código que emergiu ante a aposta de Bernardinho – na forma de sororidade, só entre elas.

Quem também adota o código da camaradagem é Steve Kerr, do Golden State Warriors, que foi considerado o coach mais eficiente da NBA no período de 2014-2015 a 2018-2019, superando até seu antigo coach no Chicago Bulls, Phil Jackson. Ele registrou mais de 75% de aproveitamento em *playoffs* e mais de 78% na temporada regular. Algo que ajudou Kerr a ter

tamanha performance foi priorizar a vida pessoal, a dos jogadores e a própria; Kerr só decidiu tornar-se head coach quando os filhos estavam mais crescidos, inclusive. O fato de ter sido um grande jogador do Chicago Bulls certamente legitimou a língua dos camaradas com seus Warriors, como Stephen Curry e Draymond Green. Em relação aos jogadores que têm histórias de vida difíceis, Kerr também encontra pontos comuns típicos de camaradas: quando estava na universidade, ele viveu a tragédia de ter o pai, um acadêmico especialista em estudos do Oriente Médio, assassinado por terroristas em Beirute, no Líbano.

O código do convívio social. Brad Gilbert estabeleceu esse código com seus tenistas; para ele, um jantar descontraído dá a oportunidade de interagir de verdade. "Eu e o Andre [Agassi] jantávamos quase todas as noites." E os jantares dos dois duravam horas. No entanto, Gilbert tem consciência de que nem todo técnico aprova esse código. Certa vez encontrou-se com Phil Jackson na Austrália, por exemplo, e lhe perguntou: "Quantas vezes você sai para jantar com seus jogadores?". Conta Gilbert que Jackson o olhou como se fosse louco. "Você só interage com um atleta, eu interajo com 12!" Mas esse é um código possível também em esportes coletivos. No mesmo basquete, Pat Summitt fazia rodadas de comidas e conversas

com suas meninas, às vezes em restaurantes e às vezes em casa, com ela indo para o fogão. Como o Coach K acrescenta, um indivíduo que nunca diz uma palavra nas preleções pode revelar-se em uma refeição compartilhada.

O código dos princípios. A pirâmide do sucesso de John Wooden é uma espécie de bíblia no mundo esportivo. Foi criada por ele em 1948, antes mesmo de fazer sucesso com o time de basquete da UCLA, e proporcionou a Wooden uma coerência na comunicação talvez jamais vista. Vários treinadores seguiram sua trilha. O Coach K, por exemplo, publicou um livro intitulado *Liderar com o coração* em que propõe quarenta palavras-chave para ter performance e sucesso na vida. Entre elas aparecem "o próximo jogo" (ao qual o seu foco deve ser dirigido, deixando o passado para trás) e várias remetendo a autoconhecimento indiretamente, como "adaptabilidade" (remete a adaptar-se a si mesmo, porque uma pessoa muda todos os dias, e ao grupo), "adversidade" (que nos faz aprender coisas sobre nós mesmo) e "excelência" (algo que só é possível se formos nós mesmos). No Brasil, Bernardinho fez sua Roda da Excelência, contendo os fundamentos que caracterizam uma busca constante da excelência, os quais vão de trabalho em equipe (algo extremamente valorizado por ele, como já vimos) a obstinação,

comprometimento e disciplina. Se a pirâmide de Wooden passa a ideia de algo estável e duradouro, a roda visa indicar o movimento (o tempo) que leva do planejamento à meta que se quer atingir, disseminando a paciência.

Princípios, para renderem um bom código de comunicação, têm de servir não apenas ao esporte mas à vida como um todo. Assim, correm o risco de ser genéricos demais e, se for esse o caso, não criar conexão com as pessoas. Esse tipo de linguagem é mais eficaz dentro de um grupo fechado que a traduz no dia a dia.

Foi o que fez Pat Summitt com seus doze mandamentos, famosos até hoje – o de número 4, inclusive, tem tudo a ver com este capítulo:

1. Respeite a si mesmo e aos demais.
2. Assuma a responsabilidade que lhe cabe.
3. Cultive e demonstre lealdade.
4. Torne-se um grande comunicador.
5. Discipline a si mesmo, para que ninguém tenha de fazer isso por você.
6. Faça do trabalho duro sua paixão.
7. Não trabalhe apenas com afinco; trabalhe com inteligência.
8. Coloque o time antes de você mesmo.

9. Transforme vencer em uma atitude.
10. Seja um competidor.
11. Valorize a mudança.
12. Gerencie o sucesso da mesma forma que gerencia o fracasso.

Também foi o que fez Bobby Bowden, do futebol americano:

1. Gaste tempo com você e sua família.
2. Esteja cercado das melhores pessoas possíveis.
3. Abra-se a novas ideias e a formas melhores de fazer as coisas.
4. Esteja preparado para correr riscos.
5. Goste do que você faz e goste do que você vende.
6. Não estacione em erros e contratempos; não tome críticas como pessoais.

O código espiritual. Não foram poucos os coaches que se comunicaram com base em crenças mais transcendetes, de Phil Jackson a Lou Holtz. Mas acabamos de falar de Bobby Bowden e seguiremos com ele. Bowden tornou-se treinador pelo que acreditava ser um chamado divino, para que pudesse influenciar positivamente os jovens. Se os adultos de sua comissão técnica ele ameaçava demitir – mulherengos, bêbados ou trapaceiros –,

aos jovens sempre dava segundas chances, sendo criticado como um frouxo com os problemáticos. “Sou um treinador que dá segundas chances, porque Deus é um Pai que dá segundas chances”, escreveu em sua autobiografia. Em 1993, a poucas horas da decisão do título nacional, que ganharia com os Seminoles, da Universidade Estadual da Flórida, sua preleção recomendou paz de espírito e incluiu um trecho de Filipenses 4:13: “Tudo posso Naquele que me fortalece”. O código funcionava porque os rapazes sabiam que ele vivia de acordo com os ideais cristãos e com o objetivo maior de lhes dar estrutura e direção na vida.

O código do bom humor. O Coach K sempre usa piadas para direcionar a atenção da equipe ao que ele quer falar. Em seu modelo de comunicação, uma piada costuma ser seguida de uma orientação realmente importante. Já Pete Carroll gostava das pegadinhas: em um treino, por exemplo, disse aos atletas de seu time de futebol americano Trojans, da Universidade do Sul da Carolina, que lhes mostraria a arma secreta para o próximo jogo e apresentou o ator Will Ferrell, ex-aluno da universidade. Os jogadores não o reconheceram de pronto e ficaram assustados; era péssimo. Depois, explodiram em risadas. Carroll escolheu um dos melhores códigos, na visão de Jim Loehr: o humor neutraliza a tensão e escancara os canais de comunicação, para

que as mensagens que interessam sejam recebidas sem resistência. Além disso, humor leva à união. Harvey Mindess, um pesquisador da alegria, chama o humor de "a menor distância entre duas pessoas". Vale acrescentar que, seguindo o princípio de sempre surpreender em seus treinos para que não ficassem entediantes, Jackson às vezes cancelava um treino do Bulls para promover um passeio – por exemplo, a Staten Island Ferry, em Nova York.

ELASTICIDADE

"Glen Mills é um homem de poucas palavras, mas, quando fala, todos param para ouvir. Ele não gosta muito de falatório, apesar de Usain Bolt ser bem falante."

Essa observação, feita por uma assistente de Mills ao jornal *The Guardian*, nos fez olhar para o desafio de fazer um código ser compartilhado por um grupo na vida real. No caso de Mills, por exemplo, ele tinha um jeito de se comunicar, e Bolt, outro. Para haver um código de comunicação comum, de time, este deveria ser suficientemente elástico, capaz de se adaptar a estilos e personalidades distintos. Mais do que isso, nenhum código vinga quando as mensagens vêm de um único emissor; códigos que "pegam" sempre têm múltiplas vozes.

Repassamos vários casos dos coaches com essa perspectiva e confirmamos o atributo elástico. Uma comprovação vem do próprio Mills. Ele não gosta de falar nem de falatório, e seu código de família particular também reflete isso de algum modo. No entanto, conseguiu se comunicar muito bem com Bolt, que ficava no centro de treinamento contando mil histórias e dando mil e um argumentos sobre tudo. O coach sabia que precisava ouvir o que os atletas diziam e responder de algum modo. Por exemplo, Bolt era um prodígio nas provas de duzentos metros e queria especializar-se também nas de cem, mas o treinador achava que o potencial dele estava mais para os quatrocentos metros. O impasse entre os dois durou meses, e foram meses de falatório. Para resolvê-lo, Mills desistiu da comunicação pelas palavras e passou à comunicação pela ação. Disse a Bolt que, se baixasse o recorde nacional dos duzentos metros, estabelecido por Donald Quarrie em 1971 (19,86 segundos), ele o liberaria para investir nos cem metros. Dito e feito: em junho de 2007, no campeonato jamaicano de atletismo, Bolt baixou a marca de Quarrie em onze centésimos.

A elasticidade do código precisa ser providenciada porque é necessária em muitas situações. Como um código mais quente, voltado para fora, lida com uma pessoa mais fria e introspectiva? Como o código se mantém funcional quando se cobram

responsabilidades de pessoas que não querem ser responsabilizadas? Se um código tem um ritmo mais lento de comunicação, como se ajusta a uma pessoa mais rápida, e vice-versa? Se um código se apoia em um discurso positivo ou de paz, como se adapta a atletas mais negativistas ou conflituosos?

É muito comum uma comunicação desandar na busca de culpados por determinado erro, por exemplo. Achamos interessante a maneira como Nick Saban, coach do Bama, resolveu esse problema: o culpado é sempre ele. Embora nos treinos o coach de futebol americano universitário coloque a responsabilidade pelos resultados nas costas dos jogadores, nos jogos – antes e depois deles –, ele puxa todo o peso para si, dizendo a quem quiser ouvir: "Se não der certo, a culpa é minha". Saban assume inteiramente erros e fracassos. Vários dos coaches estudados têm essa postura.

Diferenças de temperatura emocional ou de velocidade de cognição entre os compartilhadores do código pedem ajustes. Vejamos o caso de Brad Gilbert. Como seus longos jantares com Andre Agassi eram um sucesso de comunicação, o coach tentou o mesmo código com outros tenistas. Com Andy Murray não funcionou muito, porque ele era uma pessoa de hábitos diurnos. Com Mary Pierce, não funcionou nada; ela preferia conversar em minutos e processar poucas informações de cada vez. "E eu não

me adaptei a ela. Até hoje penso que deveria ter entendido melhor as necessidades dela", nos disse Gilbert. Adaptar-se, no caso, seria conversar rapidamente em torno de uma porção de fritas?

Outra história exemplar de elasticidade vem do técnico de futebol Pep Guardiola. Ele já entendeu que alguns atletas não conseguem assimilar informações complexas. A estes, como Franck Ribéry, no Bayern, ele passa mensagens curtas, sintéticas, parciais, respeitando o ritmo de assimilação mais lento. Para outros, as mensagens chegam mais completas. Por exemplo, no mesmo Bayern, Guardiola falava com Philipp Lahm por pelo menos quinze minutos no final de cada treino, discutindo movimentos e jogadas. E, às vezes, segundo Martí Perarnau, os dois discutiam por horas. Guardiola usa seu código de modo elástico.

Atletas como Gustavo Kuerten e Mauro Silva não podiam ouvir nada negativo em época de competição, nada que aludisse a uma possível derrota. Isso significa que, com quem é assim, as coisas negativas devem ser varridas para debaixo do tapete? Não. Como Tim Grover explica, basta que as frases com questões negativas sejam reformuladas. "Você nunca vai me ouvir dizer: 'Nós temos um problema'. O que podemos ter, isso, sim, é uma situação que precisa ser resolvida. Por que lançar algo

automaticamente como negativo? O juízo de valor não ajuda em nada. Instintos não reconhecem positivo ou negativo [ele prega a comunicação com o inconsciente do atleta]; tudo o que há é uma situação, a resposta dada a ela e um resultado." Entre as coisas negativas, há medo e fracasso. No livro *Os campeões*, Mike Carson afirma que os coaches precisam lidar com o medo, nomeando-o inclusive, mas colocando-o no contexto; eles têm de mostrar acreditar que o resultado pode ser muito positivo. "Essa abordagem acalma todos e abre uma nova perspectiva." O fracasso também pode ser ressignificado. Foi o que fez o campeão de boxe da categoria peso pesado em 1956, Floyd Patterson, treinado por Cus D'Amato – e citado por Bobby Bowden por conta disso. Quando um jornalista lhe perguntou sobre o fato de ele ser o pugilista mais nocauteado em toda a história dos pesos pesados, respondeu: "É, tenho esse recorde, mas também me levantei mais que qualquer outro lutador da história".

Como ficam os códigos quando a discordância evolui para hostilidade? No Los Angeles Lakers, Phil Jackson, que tinha um código espiritual e podia ser definido como totalmente "paz e amor", teve de lidar com uma espécie de guerra de egos entre Shaquille O'Neal e Kobe Bryant; os dois lutavam para ver quem era a verdadeira estrela do time. O que Jackson fez? Manteve

distância e influenciou os demais jogadores para não tomarem partido. Sem combustível, a disputa esvaziou-se sozinha e o código espiritual de Jackson terminou vencendo. A técnica Pat Summitt chegou a pegar uma jogadora pelo colarinho, em 1994 (flagrada por fotógrafos), e passou uma temporada inteira sem dirigir a palavra a outra jogadora, em 1996. No entanto, seu código do convívio social tinha elasticidade para isso, até porque as atletas sabiam que podiam contar 100% com ela nas dificuldades.

Às vezes, a elasticidade pressupõe uma mudança de persona no caso do coach. Nick Bollettieri mudou quando, um dia, a tenista suíça Martina Hingis, vencedora de 25 Grand Slams entre simples, duplas femininas e mistas, reclamou de sua mãe com ele, em tom de confidência: "Nick, estou cansada de ouvir minha mãe me dizer para eu lutar mais, para fazer isso e aquilo". Em vez da solidariedade que Martina esperava, Bollettieri a confrontou: "Olhe aqui, mocinha. Se sua mãe não tivesse abdicado da vida dela por você, não estaríamos aqui hoje. Graças a ela, você é uma estrela do tênis com situação financeira garantida por toda a vida. Vá para a quadra e volte a ser a Martina de sempre!".

O coach também precisa saber quando deve suspender a comunicação. Steve Kerr, coach do Golden State Warriors, a

sensação da NBA dos anos 2010, fala bastante com seus meninos, mas, nas finais, nem tanto. Ele leva em conta seu cansaço. De 2015 ao início de 2019, eles fizeram, na prática, seis temporadas completas da liga, somando temporadas regulares e os cerca de noventa jogos de pós-temporada. Como o cansaço afeta principalmente a capacidade defensiva, que tem a ver com esforço extra, Kerr não fica falando muito justamente para poupá-los; Kerr prefere silenciar.

HISTÓRIAS E METÁFORAS

O storytelling é a forma de comunicação que mais mexe com as emoções das pessoas. Segundo o mestre dos roteiristas de Hollywood Robert McKee, uma boa história trabalha com três elementos-chave:

1. O protagonista que tem um sonho.
2. Defende certos valores.
3. Há forças que o impedem de conseguir o que quer.

Com essa descrição, fica fácil ver como histórias mobilizam atletas, uma vez que eles são protagonistas que, respeitando os próprios valores, devem superar obstáculos para alcançar seus

sonhos.

É igualmente fácil enxergar a contribuição da metáfora. Se compreendemos melhor a natureza de uma coisa quando esta é descrita por um símbolo, a comunicação é mais rápida e eficaz. Quando citamos Tim Grover e sua metáfora do "leão preso na jaula", você entendeu logo que é o atleta com competitividade reprimida, certo? Michael Jordan e Kobe Bryant também entenderam. E não esqueceram.

Os cavalos do início deste capítulo juntavam as duas coisas – história e metáfora. Você percebeu?

Vamos fazer um teste.

Você já ouviu falar do técnico para quem perder bonito era preferível a ganhar feio? Que pedia aos atletas "muita camisa suada"? Que cortava jogador se ele não treinasse depois do treino? Que, se um jogador fizesse um gol contra no treino, por piada, ficava lhe devendo um pedido formal de desculpas? Um coach que fazia declarações malcriadas, do tipo: "Se vitórias aos domingos decidem quem fica ou sai, eu saio antes"? Quem é, quem é: se chamado de pé-frio ficava chateado, se chamado de pão-duro nem ligava? Que, ao ganhar um carro como prêmio por um campeonato, preocupou-se primeiro em saber se o tanque estava cheio? Que, ao ganhar uma mala de dinheiro como prêmio em um torneio no exterior, ficou andando com ela para

cima e para baixo com pavor de ser roubado? Que não dividia sua cerveja e seus pastéis pós-jogo com ninguém?

Se você ainda não descobriu quem é esse técnico pitoresco, protagonista de tantas histórias e metáforas, nós contamos: Telê Santana. Segundo Raí, Telê era, além de personagem, um bom "contador de causos", honrando a origem mineira. Eram sempre "causos do futebol", e isso só acontecia quando estava em grupo; no um a um, ficava tímido. Eram "causos" com objetivos, como o de valorizar a disciplina e o futebol-arte. O Coach K também tinha objetivos ao contar histórias, em geral alheias. Por exemplo, quando buscava a redenção para a seleção de basquete masculino dos Estados Unidos em 2008, depois da prata de 2004 para a Argentina, expôs a equipe aos relatos de combatentes do Afeganistão e do Iraque e levou-a para visitar postos militares e a Estátua da Liberdade.

Narrativas são tão importantes que causam impacto mesmo que não sejam reais. Se elas passarem a mensagem certa para os atletas, podem vir da ficção. John Wooden, por exemplo, tinha sido professor de língua inglesa antes de ser coach e recitava Shakespeare com a mesma desenvoltura com que delineava um sistema defensivo. E o cinema tem dado histórias de presente para muitos coaches. Por exemplo, Bernardinho utilizou *Um domingo qualquer*, película de Oliver Stone sobre um time de

futebol americano, para sensibilizar a seleção de vôlei masculino na véspera da partida contra a França na Rio 2016. Em dado momento, na preleção do vestiário, o coach interpretado por Al Pacino diz: "Ou nós nos curamos como um time, ou vamos morrer como indivíduos". Caía como uma luva para o Brasil. "Aquele era um jogo de vida ou morte, o último da fase de classificação, e, se perdêssemos, terminaríamos a Olimpíada em nono lugar", contou-nos Bernardo. Foi o jogo mais tenso e duro que disputou na vida, em suas próprias palavras, mas o Brasil ganhou e, mais tarde, foi ouro.

Um contador serial de histórias por meio de filmes foi Phil Jackson, em conformidade com seu código do humor. Na temporada de 1995-1996 do Chicago Bulls, Jackson usou o filme *Pulp Fiction* para evitar o salto alto. Era preciso. O time tinha sido espetacular na temporada regular, com 72 vitórias e só dez derrotas, e continuava arrasando nos *playoffs*, fazendo fila ao derrubar o Miami Heat e o New York Knicks, e à espera do Orlando Magic. Conforme conta no livro *Cestas sagradas,* Jackson tratou de fazer montagens intercalando as cenas das jogadas reais dos rivais com uma cena de *Pulp Fiction* em que o personagem de Harvey Keitel, que providencia a limpeza do carro onde houve um assassinato, diz aos matadores: "Não vamos começar a chupar o pau de cada um ainda, senhores". Era

uma história com uma metáfora dentro. Era o coach cutucando os Bulls: o campeonato ainda não foi ganho para nos congratularmos. Os jogadores riram, mas entenderam.

O cutucão foi providencial. Já estavam todos tocando os tambores quando o Bulls fez 3 x 0 no Seattle Sonics na fase final, a ponto de o Sonics vencer os dois jogos seguintes. O anel quase escapou, mas, graça à ajuda de Keitel, veio no sexto jogo. Foi uma grande temporada da NBA.

Em 2003-2004, o time de Jackson era o Los Angeles Lakers e a situação, outra. A equipe estava nas semifinais da Conferência Oeste, mas não com folga, e quem liderava a série, por 2 x 0, era o San Antonio Spurs. Então, Jackson recorreu à ficção de *Os três patetas* e à metáfora de *Shrek*. Por exemplo, uma cena em que o pateta Moe acerta Curly com uma panela quente era mostrada logo após a imagem de um passe errado do Lakers, de modo a instruir sem ofender. O Lakers comparado ao ogro que conquista o amor de uma princesa remetia a uma pergunta: "Poderá esta equipe transformar uma temporada feia em um título?". Com uma ajudinha extra das histórias, das metáforas e dos deuses do basquetebol, ela pôde. O Lakers venceu o Spurs e sua Conferência, e acabou como um Shrek vice-campeão da NBA da temporada.

COMUNICAÇÃO 360 GRAUS

O sistema de comunicação baseado em código tem de envolver múltiplos atores. Nós nos referimos aos grupos de interesse que orbitam em torno do grupo de atletas. Um óbvio é a mídia especializada. No futebol, Alex Ferguson chegou a comentar: “Hoje em dia, provavelmente só os mandatários dos maiores países do mundo precisam encarar mais microfones e câmeras do que os técnicos dos melhores times de futebol da Europa”. Torcedores, concorrentes ou familiares e amigos dos atletas também são vozes importantes, amplificadas nesta era das redes sociais. Os riscos e o potencial de danos ficaram bem maiores, porém isolar os atletas não é mais possível, mesmo quando desejável. Os grandes coaches mostram ser habilidosos o suficiente para envolver esses públicos diversos de maneira razoavelmente controlada, na máxima sintonia possível com os códigos e as mensagens que querem passar. Chamamos a isso de “comunicação 360 graus”.

Se fosse desenhada, a comunicação 360 graus teria ao menos três círculos concêntricos. O primeiro círculo, mais interno, é o do time, que, mesmo nos esportes individuais, é onde surgem muitos dos ruídos e mal-entendidos. Mauro Silva toma as dores dos jogadores de futebol relativas a esse círculo interno. “Tem

técnico que dá bronca no jogador na frente de todo o grupo; isso é duro para a autoestima da pessoa. Tudo bem se fechar em uma sala com o sujeito e dar uma dura, mas, aí, somos eu e você, ninguém sabe o que aconteceu", comenta. Alguns técnicos que agem assim talvez sejam intempestivos e prezem pela própria autenticidade. No entanto, muitos pensam que é um modo de demonstrar autoridade, liderança. E outros acham que isso previne que o mesmo erro seja repetido por outro atleta. Só que estão enganados: eventuais vantagens não compensam uma autoestima arranhada.

O segundo círculo, bem estratégico, é povoado pelo *entourage* dos atletas (seus parentes e amigos), pelos eventuais porta-vozes inspiracionais que o coach convoca para falar o que seus atletas precisam ouvir. Erros são bastante comuns aqui também, de duas maneiras:

1. há uma promiscuidade entre o lado de dentro e o de fora, com a vida pessoal do atleta invadindo o espaço de treino e competição e
2. o técnico chama os porta-vozes errados.

No terceiro círculo, exterior, está a opinião pública, uma combinação de mídia, torcedores e adversários, que, se

malconduzida pelo coach, pode virar algo explosivo. Técnicos que falam por impulso em público, deixando vazar algo que era para ser mantido entre quatro paredes, causam o desastre nesse círculo. Eles se deslumbram diante de microfones e câmeras e saem culpando seus atletas, esquecendo que estes acabarão sabendo e ficarão, na hipótese menos pior, magoados. Também é comum treinadores não saberem utilizar as manifestações de adversários para motivar o time, desestabilizando-o. Para motivar, eles devem saber se posicionar publicamente em relação às provocações, mostrando confiança e superioridade (de preferência, com humor).

E como os bons coaches lidam com a comunicação 360 graus?

No primeiro círculo, simplesmente fazem o que Mauro Silva disse: apreciações para todo mundo ver e broncas sem testemunhas. Coaches como Pep Guardiola são mestres nesse comportamento.

Em relação ao segundo círculo, os técnicos impõem limites claros, como faziam Bob Bowman e Telê Santana. Lembrando, Bowman não deixava a mãe de Phelps assistir aos treinos nem dar palpites. Telê proibia o contato com namoradas e esposas em época de concentração. Quanto aos porta-vozes, os bons coaches são criteriosos na escolha e, quando necessário, ousados. Nick Saban foi ousado, mas criterioso, ao convidar Ray Rice, ex-

running back do Baltimore Ravens, para falar ao Crimson Tide sobre como homens devem se comportar com mulheres – no passado, Rice foi denunciado por agressão à noiva, mas casou-se com ela. Já o modo clássico de lidar com as provocações dos rivais é falar de igual para igual – ou o coach mesmo trata disso, ou encarrega um atleta. Steve Kerr respondeu pessoalmente quando o astro aposentado Magic Johnson insinuou que seu "Showtime" Lakers de 1988 atropelaria o Warriors, e o caminho de Kerr foi o da ironia: "Tem razão, acabariam conosco. O jogo piorou com o passar do tempo. Os jogadores pioraram. Os caras dos anos 1950, então, destruiriam todo mundo". E há até estratégia-fofoca. Bowman compartilhava com Phelps as mensagens condescendentes de seus concorrentes. Na manhã do revezamento 4 x 100 metros em 2008, em Pequim, ele lhe contou que os franceses estavam "falando que esmagariam os americanos, uma besteira". Também lhe mostrou o nadador Ian Thorpe comentando que ele não conseguiria oito medalhas de ouro naquela Olimpíada. Phelps ficava mais aguerrido depois dessas citações, na opinião do coach.

E, sobre o terceiro círculo, quem o dominou muito bem foi Alex Ferguson. Embora tenha se indisposto com a rede de TV BBC por um tempo, o coach escrevia, nos times que treinou, notas que eram lidas em programas pós-jogo, transmitindo o

que queria. Com elas, criava intimidade – por exemplo, solidarizava-se com a torcida por ingressos mais baratos – e ia além de avaliar o desempenho do time, com um comentário surpresa do tipo exaltar um ex-jogador falecido. Já Guardiola optou por não dar entrevistas além das obrigatórias coletivas pós-jogo, mas, em compensação, passa suas mensagens nos livros em conjunto com o jornalista Martí Perarnau, um ex-atleta de salto em altura.

Os grandes coaches sabem passar as mensagens que querem. O discurso feminista de Pat Summitt foi um desses casos. Ela se indignou publicamente com as péssimas condições oferecidas aos times femininos, em contraste com os masculinos: em 1975, nos Pan-Americanos do México, enquanto os rapazes se hospedaram em um hotel confortável, as moças ficaram em um antigo dormitório remanescente da Olimpíada de 1968, povoado por ratos. Pat defendia com fervor os direitos das mulheres atletas e, assim, fazia suas meninas sentirem-se valorizadas.

Em nossa investigação descobrimos que até criticar um atleta na imprensa vale, se houver um objetivo claro por trás. Foi o que fez Matsudaira, do vôlei, com seu jogador Fukao. Ele nunca havia mencionado nem o nome dos jogadores em entrevistas à imprensa, mas, após uma partida perdida pela indecisão de Fukao, disse na coletiva: “Um erro fácil de Fukao nos trouxe a

derrota". O coach estava convencido de que o atleta não era mais o que tinha sido e que, teimoso e inflexível, recusava-se a reconhecer isso e a melhorar. Fukao sentiu o impacto e tornou-se um jogador ainda melhor do que no passado, totalmente confiável e indispensável para a seleção japonesa.

O livro de um coach também é uma peça de comunicação 360 graus. O técnico Bobby Knight, um dos mais vitoriosos da história do basquete universitário dos Estados Unidos, responsável pelo ouro olímpico da seleção nacional em 1984 e mestre na tática de ataque conhecida como "*passing game* " ou "*motion offense* ", tem um temperamento irascível, violento. Há vários registros públicos de sua agressividade, mas vamos pegar como exemplo a vez em que, em 1985, ele atirou uma cadeira longe quando um jogador do time rival preparava-se para cobrar uma falta. Knight, em uma comunicação absolutamente coerente, escreveu *O extraordinário poder do pensamento negativo*, defendendo a tese de que ambientes positivos não preparam ninguém para ser campeão.

TRANSPARÊNCIA, PARA FORA E PARA DENTRO

Bobby Knight teria chance no ambiente politicamente correto atual? É improvável. Mas sua comunicação 360 graus merece

destaque – pela transparência. Entre 1985 e 1986, ele autorizou o jornalista John Feinstein, à época no *The Washington Post*, a escrever sua biografia e deu-lhe acesso irrestrito aos jogos, vestiários e bastidores, com gravador ligado o tempo todo. O resultado foi o best-seller *A Season on the Brink*, que não esconde sua personalidade instável e explosiva, mas lista seus méritos como coach. Knight continuou causando problemas, mas sua transparência deu frutos; comandou um reality show na ESPN, é comentarista de basquete, e inspirou o personagem de Nick Nolte no filme *Blue Chips*.

A transparência é um traço raro na comunicação 360 graus dos esportes. Tony La Russa, coach igualmente icônico, do St. Louis Cardinals, de beisebol, ficou devendo em sua biografia. A revista *The Atlantic* publicou resenha sobre *One Last Strike* reclamando do tom genérico, mais ou menos como as declarações de missão corporativas. "Nem cita os problemas do time em 2010", queixou-se o resenhista.

Transparência, no entanto, importa ainda mais no lado de dentro, como diz o ex-jogador e coach inglês Glenn Hoddle: "Quando jogava, eu detestava ser deixado fora do time sem explicação. Então, ao me tornar técnico, passei a sempre explicar por que determinado jogador ficaria fora". Bill Parcells, head coach de três times de futebol americano – New York Giants,

New England Patriots e New York Jets –, orgulha-se de ter sido brutalmente honesto com os atletas, sempre lhes dizendo a verdade sobre seu desempenho, mesmo que dolorosa. Nick Bollettieri chegou a escrever uma carta à tenista Mary Pierce destacando, ponto a ponto, os aspectos físicos e emocionais que ela precisava melhorar dentro e fora das quadras, incluindo emagrecer.

ANGELO DUNDEE E MUHAMMAD ALI

O ítalo-americano Angelo Dundee treinou mais de quinze campeões mundiais de boxe de diversas categorias, incluindo Sugar Ray Leonard. Seu pupilo mais célebre, porém, foi Muhammad Ali, com quem trabalhou desde que se chamava Cassius Clay, um pouco depois da Olimpíada de 1960, até 1981. O sistema de comunicação com base no código concebido por Dundee foi um dos mais originais encontrados em nossa pesquisa, e por um motivo simples – em vez de desenvolvê-lo por inteiro, como a maioria dos técnicos, deixou Ali apropriar-se da codificação, e adaptou-se a isso. Daí surgiram metáforas como "voar como uma borboleta, picar como uma abelha" e narrativas como a da Luta na Selva, quando venceu George Foreman em Khinkasa (atual República Democrática do Congo),

em 1974, diante de cem mil pessoas atônitas. Não à toa, o icônico pugilista declarou: “Dundee me deixou ser o que eu sempre quis ser, por isso o amo”.

A primeira comunicação entre os dois, em 1959, já dava indícios de algo especial. O então Cassius Clay, então com 15 anos, pediu cinco minutos de atenção ao técnico, quando este passou por sua cidade, e a conversa durou três horas. O coach começou trabalhando a autoconfiança do menino – seu primeiro ato foi apelidá-lo de Big Jawn (Coisa Grande; “jawn” é uma gíria da Filadélfia que equivale à “coisa”). Todo dia, repetia: “Ei, Big Jawn, você está bonito”. O lutador começou a acreditar. A autoconfiança também veio de Dundee aprovar as inovações táticas do pupilo, como o jogo de pernas e a esquiva – que, para os críticos, não era lutar como homem – e, depois, aguentar os socos do adversário para cansá-lo. Ainda fortaleceu o boxeador o fato de Dundee não tentar interferir em suas decisões polêmicas, como a recusa em servir no Vietnã, a mudança de nome para Muhammad Ali a conversão ao Islã – o coach branquelo ficava quase invisível quando os muçulmanos negros faziam visita e ficavam dizendo que “o homem branco era o demônio”.

Dundee penetrou na cabeça de Ali mais do que parece. Era ele o gerador original de metáforas. Numa luta, quando o boxeador estava cambaleante, soprou: “Meu filho, aquele homem está

roubando sua casa, tirando as persianas". (Dundee sabia do sonho do lutador de ter uma casa com persianas.) Volta e meia dizia: "Treinar lutadores é como tentar pescar peixes: não é a força, é a técnica. Você tem de jogar a isca de modo que fique agradável e fácil para o peixe ir até lá". Só que Dundee também era o relações-públicas de Ali e, assim, dava a ele o crédito por tudo.

REPLAY

- Os melhores coaches adotam um sistema de comunicação baseado em códigos, com palavras, gestos, imagens e comportamentos rapidamente reconhecidos pelo grupo.
- Existem códigos de ignição (para mudar rumos em competições) e de sustentação (para criar pertencimento e confiança, em treinos e demais períodos de convivência).
- Para serem efetivos, os códigos devem ter uma característica – elasticidade – e duas práticas – storytelling e comunicação 360 graus (com intermediários).
- A transparência é crucial.

CAPÍTULO 5
Estrategizar

Em 2008, no Estádio Luzhniki, em Moscou, o mundo assistiu a uma aula de como uma estratégia dá errado e aprendeu principalmente duas lições:

1. pode existir estratégia até onde menos se espera;
2. não seguir a estratégia combinada é sempre uma decisão ruim, seja qual for a circunstância em que isso aconteça.

A final da Champions League, a Liga dos Campeões da Europa, de 2007-2008 ocorreria na capital russa entre Manchester United e Chelsea, dois times ingleses. Começou o jogo, Cristiano Ronaldo marcou um gol para o Manchester aos vinte e seis minutos do primeiro tempo e Frank Lampard empatou a partida para o Chelsea aos quarenta e cinco minutos. No segundo tempo regulamentar e na prorrogação, não houve gols. Então, a partida seria decidida nos pênaltis. Para uns, isso equivale a jogar uma moeda para dar cara ou coroa, pois pênalti é pura sorte do goleiro – ou azar do batedor. Para outros,

vencem os que treinaram mais esse tipo de cobrança.

Acontece que o coach do Chelsea, Avram Grant, não pensava nem como uns, nem como outros. Ele não se limitou a treinar os jogadores para as cobranças ou ficou fazendo promessas para alcançar uma graça. Ele traçou uma estratégia, apoiado em um trabalho de inteligência sobre o time adversário. Como escrevem Simon Kuper e Stefan Szymanski no livro *Soccernomics*, Grant encomendou uma avaliação do estilo de cobrança de penalidades dos jogadores do Manchester United ao economista basco Ignacio Palacios-Huerta, autor de um estudo sobre pênaltis.

O relatório do economista revelou que o goleiro Edwin van der Sar, do Manchester United, tendia a se jogar para o "lado natural" de quem estava cobrando o pênalti com mais frequência do que a maioria dos goleiros. Ou seja, ele saltava para sua direita quando o batedor era destro e ia para a própria esquerda diante de um cobrador canhoto, uma vez que o natural entre as pessoas é chutar cruzado com a perna dominante. Além disso, o relatório mostrava que a maioria dos pênaltis que Van der Sar defendia era cobrada a uma altura média (digamos, entre 1 e 1,5 metro).

Palacios-Huerta ainda detalhou como o jogador mais perigoso do Manchester United, Cristiano Ronaldo, cobrava: "Ronaldo muitas vezes faz uma paradinha no meio da corrida

em direção à bola. Quando ele para, tende a chutar para o lado direito do goleiro oponente em 85% das vezes, embora ele possa mudar de ideia. E ele quase nunca erra".

Portanto, a estratégia era clara: os jogadores do Chelsea que batiam com o pé direito deviam chutar como em uma linha reta, para seu "lado não natural", à esquerda de Van der Sar, com tiros rasteiros ou bolas altas, nunca a uma altura média. E, quando Cristiano Ronaldo fosse cobrar o pênalti, o goleiro do Chelsea não poderia, de modo algum, movimentar-se logo. Se Ronaldo, um ícone, perdesse o gol, isso abalaria a equipe adversária.

O time seguiu a estratégia combinada com Grant. Primeiro, Michael Ballack acertou a bola na rede à esquerda de Van der Sar. Juliano Belletti cobrou para a esquerda também, com um chute baixo. Frank Lampard, Ashley Cole e John Terry chutaram igualmente para a esquerda de Van der Sar, só que Terry acertou na trave e perdeu – Van der Sar estava batido, no outro lado. No caso de Cole, que fez o gol em uma bola rasteira, houve um erro estratégico, afinal, como canhoto, deveria ter chutado à direita do goleiro oponente. E assim Van der Sar percebeu que o Chelsea tinha uma estratégia: provavelmente, a de chutar todas as bolas à sua esquerda.

Acabada a série de cinco cobranças em empate, começou a

fase das cobranças alternadas, na qual qualquer erro tendia a ser fatal. O jogador do Manchester United converteu e, na vez de o destro Nicolas Anelka bater para o Chelsea, Van der Sar apontou a mão esquerda para o canto esquerdo como quem diz: “Eu saquei a estratégia de vocês: é mandar tudo deste lado”. Anelka deveria mesmo chutar à esquerda de Van der Sar, mas, diante do ocorrido, achou que tinha de improvisar e bateu à direita do goleiro. Poderia ter funcionado, se ele não tivesse esquecido o segundo aspecto da estratégia traçada: chutar bolas muito altas ou muito baixas. Ele bateu à meia altura e Van der Sar defendeu. Como o Chelsea não executou bem sua estratégia, o Manchester United foi o campeão da Champions League.

Pênaltis dependem de estratégia.

O problema é que treinadores e atletas brasileiros aprenderam a fazer pouco da ideia de estratégia desde muito cedo. Ou, com o perdão da generalização, brasileiros aprenderam a fazer pouco da estratégia. Isso aconteceu quando um de nossos grandes ídolos boleiros, o craque Mané Garrincha, fez, durante a Copa do Mundo de 1958, uma pergunta ao técnico Vicente Feola, enquanto este instruía a seleção sobre o que seria sua estratégia para um jogo contra a então União Soviética: “Mas o senhor combinou com os russos?”.

Desse momento em diante, a máxima “só falta combinar com

os russos" passou a integrar o inconsciente coletivo brasileiro, passando a mensagem subliminar de que "planejar é desperdício de tempo porque o rival não agirá como você imaginou". No entanto, para o Brasil de Feola, a estratégia adiantou. Não só o nosso selecionado bateu a União Soviética, fazendo balançar duas vezes a rede do famoso goleiro Aranha Negra, Lev Yashin, naquele jogo da primeira fase, e não tomando nenhum gol, como ganhou aquela Copa do Mundo, a primeira da história do nosso país.

Para piorar nosso desprezo por estratégia, a União Soviética derrotada era a "URSS do futebol científico", como a apelidou a imprensa mundial, e planejava tudo: a preparação física dos jogadores em geral e por posição (eles eram capazes de correr os noventa minutos e terminar a partida inteiros), a neutralização dos adversários graças a um levantamento de dados sistemático (a espionagem a serviço do time estaria à altura de uma KGB) e um esquema tático diferenciado (o esquema vermelho era um *mashup* dos melhores da Europa). Diga-se que a escola do futebol científico chegou até nossos dias, tendo como um de seus luminares Valeriy Lobanovskyi, treinador da seleção da União Soviética nos anos 1980 e um coach vencedor à frente do clube Dynamo Kiev.

A cultura nacional brasileira já sabotava estratégias

sutilmente. Um dito popular nefasto ensinava que "treino é treino; jogo é jogo". Então, para que planejar algo no treino se, no jogo, tudo havia de mudar?

Na verdade, o jogo contra os soviéticos pode ser visto como uma aula de estratégia da equipe brasileira. No combate ao serviço de inteligência soviético, o dirigente Paulo Machado de Carvalho ficava mudando o horário dos treinos para despistar os espiões vermelhos. Feola escalou um time diferente para o jogo contra eles, colocando o driblador Garrincha no lugar de Joel e o menino Pelé no de Mazzola, entre outras alterações. No esquema tático, Feola propunha que os russos fossem atraídos pela troca de passes entre Nilton Santos, Zito e Didi no meio de campo e por Vavá descendo do lado esquerdo. De repente, de modo inesperado, Nilton Santos jogaria a bola nas costas do marcador de Garrincha, do lado direito, e este a pegaria e conduziria até a linha de fundo. Chegando lá, iria cruzá-la até mais ou menos a linha do pênalti, para alguém aparecer e chutá-la na rede, marcando gol para o Brasil. As manchetes estamparam "a mágica venceu a lógica", mas Feola foi estrategista.

Os grandes coaches mundiais que analisamos são, na maioria, ótimos estrategistas. Estratégia é algo tão importante que os americanos do mundo dos negócios transformaram o substantivo em verbo – estrategizar ("*strategyze* "): eles

entenderam que é preciso pensar e agir estrategicamente o tempo todo, não só uma vez por ano.

A CASCATA DE ESCOLHAS

Nos esportes, estratégia é muito frequentemente confundida com tática, como vimos no caso do Garrincha. No entanto, a tática é apenas uma parte da estratégia. Formular uma estratégia consiste em fazer uma série de escolhas. De acordo com o que aprendemos em nossa pesquisa, existem cinco grandes escolhas principais nos esportes, que descobrimos ser bem parecidas com as cinco escolhas sintetizadas no livro *Jogar para vencer*, de Alan G. Lafley e Roger Martin, que orientam empresas e quaisquer organizações. Para escolher, deve-se responder a cinco perguntas:

1. Por que competir. Para perseguir vitórias, é preciso haver um objetivo – antes de tudo, de ordem qualitativa, mais duradouro ou até atemporal, que costuma ser chamado de aspiração ou propósito. Pode ser honrar a tradição de um clube do coração, recuperar um time que acumula fracassos, jogar com *fair play* (jogo justo), mudar a vida de atletas para melhor, e assim por diante. Naturalmente, a aspiração do técnico tem de

ser harmonizada com a aspiração da instituição representada por ele e também ser abraçada pelos atletas em questão.

2. Onde competir. A cada temporada competitiva, deve haver na estratégia também um objetivo quantitativo, tal qual bater um recorde mundial, por exemplo, ou ganhar um torneio internacional específico. Isso requer delimitar um espaço de competição – quanto menor e mais definido esse espaço, mais fácil fica preparar-se para alcançar o objetivo definido. No futebol, o técnico pode querer priorizar como objetivo a conquista da Taça Libertadores da América em detrimento do primeiro lugar no campeonato estadual ou nacional.

3. Como competir. Refere-se à tática, que é o caminho prático, traduzido em miúdos, para atingir os objetivos traçados. O posicionamento dos atletas nos esportes com bola e o modo de eles se movimentarem são uma ilustração de esquema tático.

4. Com que capacidades. É preciso identificar as capacidades que o atleta ou o time deverão usar para vencer no espaço predefinido e providenciar para que elas estejam alinhadas com a tática. Estamos falando de adequar as capacidades físicas, técnicas e mentais do(s) atleta(s) à tática por meio de treinamento.

5. Com que sistemas de apoio. Os sistemas de apoio à estratégia mais importantes são os de captura e análise de dados

– sejam os dados relativos à performance de cada atleta da equipe, sejam os dos adversários e dos contextos de cada competição.

Vale observar que as escolhas 3 e 4 podem mudar de ordem: às vezes, parte-se da safra de atletas disponível para desenhar a tática; em outras, começa-se pela tática e buscam-se atletas que se encaixem nela.

Elaborar uma boa estratégia não significa necessariamente estrategizar, no entanto; estrategizar abrange tanto fazer essas cinco escolhas com consciência como colocá-las em prática.

A execução da estratégia esportiva não difere das estratégias em outras frentes: ela é desdobrada em uma série de ações e em metas intermediárias com prazo de atingimento para garantir que as ações aconteçam. Nos esportes, as ações por excelência são os treinos. Por exemplo, as ações de uma estratégia que visa ganhar os *playoffs* no basquete da NBA podem incluir uma preparação em que o time todo faça duas horas diárias de condicionamento físico, uma hora de treino técnico, uma hora de treino tático e uma hora de palestras motivacionais. Pode ficar definido que, em dias alternados, alguns jogadores dedicarão uma hora extra a arremessar bola e outros farão tai chi chuan. E as metas? As de condicionamento talvez sejam a

melhoria de condições cardiovasculares e o aumento de massa muscular. (Semelhanças com a realidade não são uma coincidência nesse caso.)

Estrategizar está nos detalhes, e isso fica claro quando nos lembramos do técnico Bernardinho dizendo que há estratégia por trás de cada ponto do vôlei. "Há estratégia em por que nós sacamos de um modo e não de outro, em por que marcamos dessa maneira e não daquela, em por que atacamos assim e não de um jeito diferente."

Como ocorre em qualquer arena, governamental, militar ou empresarial, as estratégias esportivas melhoram conforme vão sendo atualizadas com dados, à medida que o estrategista aprende o que funciona ou não. Isso explica o insucesso de parte de alguns técnicos, que não conseguem trabalhar por um período suficiente com seus atletas. Bernardinho também é um exemplo de coach que conseguiu estrategizar a longo prazo tanto com a seleção de vôlei feminino, que comandou entre 1992 e 2001, quanto com a masculina, de 2001 a 2018.

ESCOLHA 1: POR QUE COMPETIR

"Futebol é um jogo que se deve jogar com o cérebro", costumava dizer Johan Cruyff. Isso era mais do que uma frase de

impacto. Era a aspiração do craque da seleção da Holanda na Copa de 1974, que começou a se traduzir em estratégia quando ele assumiu pela primeira vez o cargo de técnico no Ajax, em 1986. Cruyff queria resgatar o futebol total do carrossel holandês e, para isso, precisava de jogadores que pensassem sozinhos. Ele foi coach de futebol por menos de dez anos, mas conseguiu transformar essa aspiração em uma estratégia extremamente vitoriosa, baseada em maior tempo de posse de bola, que alguns gostam de chamar de "tiki-taka", nome em espanhol para aquele brinquedo de bolinha bate-bate. A própria supremacia do futebol espanhol observada de 2008 em diante é atribuída, em grande parte, ao legado que Cruyff deixou no FC Barcelona, o qual treinou entre 1988 e 1996, o "*dream team* do futebol". O Barça, que havia ganhado apenas um título nos catorze anos anteriores à sua chegada, acumulava oito títulos quando ele saiu, incluindo uma então inédita Champions League, na temporada de 1991-1992.

Cruyff tem um herdeiro de sua aspiração, o catalão Pep Guardiola, que jogou como volante e capitão no Barcelona do holandês. Guardiola tomou para si a mesma aspiração – "Cruyff pintou essa capela e eu me limito a restaurá-la" – e com resultados ainda mais espetaculares: ganhou catorze títulos em quatro anos com o Barcelona, sete em três anos com o Bayern de

Munique e dois com o Manchester City, o bicampeo-nato da Premier League inglesa, em dois anos e pouco de casa.

O que é exatamente o futebol cerebral de Cruyff e Guardiola? É aquele em que os jogadores mais aptos não são necessariamente os mais fortes e mais rápidos, nem mesmo os mais hábeis tecnicamente, e sim os mais criativos e inteligentes, capazes de fabricar espaços. Para Cruyff, os atributos intelectuais dos jogadores os levam a fabricar espaços, e é isso que conduz à vitória no futebol atual, em que há muitos times com capacidades similares. Beleza é uma característica dessa inteligência. Para ambos os coaches, futebol é entretenimento e, como tal, tem a obrigação de colocar um sorriso no rosto de cada espectador. Assim, a inteligência deve ser usada, em primeiro lugar, para fazer os espectadores do futebol sorrirem de satisfação e, só depois, para alcançar uma vitória.

Simplificar também define o futebol cerebral. Como dizia Cruyff, quanto mais inteligentes forem os jogadores, mais simples poderá ser o jogo, porque encurtar o caminho para o gol é algo que exige muito raciocínio. Entre os jogadores inteligentes com que Cruyff contou, além do próprio Guardiola, estiveram Stoichkov e o brasileiro Romário. Entre os inteligentes de Guardiola, Xavi, Iniesta, Messi, Thomas Müller, Robben e Jérôme Boateng.

É raro que dois técnicos tenham uma aspiração tão similar quanto Cruyff e Guardiola. No entanto, isso fez com que o Barcelona incluísse essa aspiração estratégica em um nível institucional.

Os céticos talvez afirmem que aspirações são platitudes. Não são. Seus enunciados até podem ser poéticos em certos casos, mas as boas aspirações facilitam as outras quatro escolhas estratégicas, dão coerência ao trabalho como um todo e facilitam a comunicação da estratégia. Quando Cruyff declarou que "é melhor perder com sua visão do que ganhar com uma visão alheia", ele provavelmente estava nos dizendo que executar uma estratégia sem inconsistências torna-se bem mais fácil para o coach se ela for baseada em uma aspiração real sua.

No futebol brasileiro, um técnico com aspiração clara foi Telê Santana. Ele buscava o futebol bonito e ponto-final. Repetia isso várias vezes, não só para a imprensa, mas para o time, como nos contou seu jogador Raí. "Na cabeça do Telê, futebol bonito era o que fazia um time ganhar, ainda que algumas vezes ele tenha perdido por querer jogar bonito." A carreira de Telê, segundo Raí, foi um contínuo aperfeiçoamento desse equilíbrio entre resultado e estética. Esta era uma coreografia coletiva, e ele convencia os jogadores de que era esse tipo de jogo que valia a pena. "O cara podia ser um superdriblador individual; com o

tempo, Telê faria esse individualista perceber o prazer do jogo coletivo."

No vôlei, a aspiração transcendeu coaches como Bernardinho ou José Roberto Guimarães e suas seleções; ela traduziu-se em uma escola brasileira no esporte, que lembra muito a antropofagia de Oswald de Andrade. Nosso vôlei é uma mistura que inclui a força dos europeus (ou das cubanas, no feminino), a tática e os saques dos americanos, o bloqueio dos russos e a defesa – e a velocidade – dos asiáticos.

Todos os técnicos, em todos os esportes do mundo, querem vencer; o desejo da vitória é uma commodity. Para se diferenciar estrategicamente, cada coach, clube ou país precisa ir além e ter uma aspiração, respondendo a perguntas como: "O que esse esporte representa para mim?" ou "O que eu gostaria de acrescentar a esse esporte?".

Um modo de um coach eleger um porquê para sua estratégia, seu objetivo qualitativo, é dar dois passos para trás e lembrar que, em linhas gerais, uma estratégia visa três coisas: a diferenciação em relação aos rivais, uma eficiência maior que a deles ou um foco que aumente suas probabilidades de ser hegemônico naquele nicho competitivo. Diferenciar-se estrategicamente significa fazer coisas que os adversários não conseguirão copiar ou neutralizar facilmente, como no futebol

cerebral de Cruyff e Guardiola ou no “triângulo ofensivo” do basquete de Phil Jackson. Privilegiar a eficiência é fazer mais com menos, como fazem os times de futebol que têm jogadores medianos e apostam em marcar um gol em uma oportunidade e depois se fechar na retranca. Atuar com foco, por sua vez, uma aspiração mais rara, remete a especializar-se em um nicho competitivo e repeti-lo mais do que os outros, conferindo aos atletas tanto eficiência como diferenciação, a exemplo do que acontece com os nadadores das provas em piscinas curtas, de 25 metros.

Por que dissemos que a instituição e os jogadores precisam abraçar a aspiração do coach? Por conta de uma expressão muito conhecida nos negócios, atribuída a Peter Drucker: “A cultura come a estratégia no café da manhã”. Se o time tem uma cultura muito consolidada de defesa e o coach tenta impor uma estratégia mais ofensiva, dificilmente isso dará certo. Se o hábito é trabalhar com pratas da casa e o coach sai comprando jogadores no mercado, idem. A cultura sabotará as mudanças, a menos que sejam bem trabalhadas.

ESCOLHA 2: ONDE COMPETIR

O cérebro humano tem aversão a perdas, como a neurociência

provou repetidas vezes. Por isso, escolher um espaço competitivo é algo muito difícil de fazer, e ainda mais de sustentar ao longo do tempo, seja para o técnico e seus assistentes, seja para os atletas, os dirigentes, os torcedores e a mídia. Entretanto, é o que permite definir uma meta ou objetivo quantitativo e, assim, é crucial em qualquer estratégia de sucesso.

A definição do espaço competitivo tem a ver com o velho e bom estabelecimento de prioridades e sempre requer abrir mão de oportunidades e correr riscos. Significa, por exemplo, preservar jogadores para partidas contra adversários específicos, ou explorar todo o potencial dos atletas apenas em determinado período de uma partida, ou, quando um time disputa dois campeonatos, dedicar seus maiores esforços a um e levar outro em banho-maria.

Todos os grandes coaches que pesquisamos delimitam com clareza seu espaço competitivo. Você tem em mente times de futebol que jogam de um jeito morno ao longo de um campeonato e, de repente, crescem em confrontos clássicos, não tem? Isso é uma escolha estratégica. Um caso famoso de definição do espaço competitivo é o de John Wooden no basquete universitário dos Estados Unidos. Nos playoffs da liga universitária, a NCAA, ele dizia aos jogadores do Bruins que o

jogo deveria ser apenas administrado até os seis minutos finais e aí, sim, seria a hora de vencê-lo. O espaço eram os seis minutos finais, ou seja, um pouco mais que a metade do quarto tempo.

Outra história exemplar é a escolha do espaço do fundista Joaquim Cruz na Olimpíada de 1984, em Los Angeles, feita por seu coach, Luiz Alberto de Oliveira. Inicialmente, Cruz disputaria a prova dos oitocentos metros e a dos 1.500 metros rasos, e realmente ele tinha chance de subir ao pódio em ambas as disputas. Luiz Alberto, porém, aconselhou Cruz a desistir dos 1.500 metros por conta de uma gripe, principalmente porque o esforço nessas circunstâncias comprometeria outra competição que ele teria no mês seguinte. A escolha não foi compreendida, e o coach foi muito criticado no Brasil por isso, como se fosse um traidor da pátria.

ESCOLHA 3: COMO COMPETIR

No futebol, a palavra "tática" é falada muito mais vezes, e com mais emoções, do que nos outros esportes. Porém, esquemas táticos existem em todas as modalidades. Quando Joaquim Cruz ia disputar a final dos oitocentos metros rasos em 1984, por exemplo, o coach Luiz Alberto fez uma alteração tática que surpreendeu seus principais rivais, Sebastian Coe e Steve

Ovett. Em vez de tomar a dianteira logo, como costumava fazer, Cruz manteve-se próximo do primeiro colocado e impôs seu ritmo só a partir dos últimos duzentos metros, em um sprint que, até então, era uma especialidade de Coe e Ovett. Cruz conquistou a medalha de ouro com a incrível marca de 1min43s. O que foi isso? Tática.

No iatismo, a America's Cup é uma das competições mais antigas da história esportiva e a edição de 2013 teve uma aula de tática da equipe da Nova Zelândia, que venceu o time americano da Oracle na Baía de San Francisco. Os neozelandeses desenharam um curso radicalmente diferente daquele dos rivais, na direção contrária à do vento, exigindo equilibrar a força das velas com muita precisão. Em vez do ziguezague "alto e lento" padronizado da Oracle, que navegava em ângulo de 45 graus impulsionada pelo vento, os neozelandeses optaram por navegar "baixo e rápido", a cinquenta ou até sessenta graus contra o vento. Ao fazer isso, seu barco surfou quase 30% mais rápido, ainda que num trajeto um pouco maior.

Agora, olhemos para as mudanças do salto em altura – foram todas originalmente táticas, e depois incorporadas à técnica. No século XIX, predominava a técnica da "tesoura", mas, na Olimpíada de 1936, o americano Cornelius Johnson conseguiu a medalha de ouro com um salto de 2m03cm, fazendo o rolo

ventral, no qual o atleta corre até a barra em uma linha diagonal, toma impulso com a perna de dentro e, com a perna de fora, conduz o corpo de barriga para baixo sobre o sarrafo. Nos Jogos de 1968, o americano Dick Fosbury introduziu o salto de costas, em que corria diagonalmente até a barra, saltava sobre ambos os pés (não só um) e girava o corpo 180 graus, afastando-se do sarrafo de costas. Hoje esse movimento ainda é o padrão. O recorde mundial de altura – 2m45cm – ainda pertence ao cubano Javier Sotomayor, que o bateu em 1993.

No hóquei no gelo, o técnico canadense Scotty Bowman não detém à toa o recorde de vitórias na National Hockey League, a NHL (1.244), além de ter mais 223 vitórias nos *playoffs* da Stanley Cup (venceu-a nove vezes). É um inovador tático. Por exemplo, em 1995, no comando do Detroit Red Wings, Bowman acolheu no time o jogador soviético Slava Fetisov, somando-se a três conterrâneos já contratados, e resolveu deixá-los jogar à vontade, como faziam em casa. Isso gerou uma tática completamente diferente, pois o hóquei no gelo soviético jogava com base na fluidez dos passes, como se fosse um balé.

No beisebol profissional, a ordem dos nove rebatedores é um dos grandes instrumentos táticos. A maioria dos managers da Major League Baseball (MLB) coloca o taco nas mãos de seus jogadores mais rápidos em primeiro e segundo lugar, e põe o

responsável pelos *home runs* em terceiro, enquanto os atletas fortes ocupam a quarta e a quinta posições, e os mais defensivos ficam nos quatro últimos lugares. O último lugar mesmo costuma caber ao arremessador – há arremessadores que batem bem e fazem *home run*, claro, porém são mais raros. Tony La Russa, ganhador de três World Series e está entre os treinadores mais vitoriosos da MLB, mudou a tática no St. Louis Cardinals. Porém, em 2007, começou a destacar o arremessador para bater antes, em oitavo lugar. Ele manteve o craque dominicano Albert Pujols em terceiro, pois este conseguia mandar a bola para as arquibancadas e dava para marcar três pontos de uma vez. Mas queria que houvesse mais gente nas bases quando seu último rebatedor, um sujeito realmente forte, pegasse o taco.

Renan Dal Zotto, técnico sucessor de Bernardinho na seleção masculina principal, fez uma inovação tática como jogador em 1979, aos 19 anos de idade. Inspirado num saque que viu num torneio da China, criou o "viagem ao fundo do mar", que parecia uma cortada, e tinha velocidade média de noventa quilômetros por hora, ante quarenta quilômetros por hora do saque tradicional. Usou-o pela primeira vez na seleção no Mundial de 1982 e, meses depois, companheiros como Montanaro e William sacavam "viagem" também. Não demorou para a inovação tática de Renan espalhar-se. Quando o Brasil ganhou seu primeiro

ouro olímpico em Barcelona, em 1992, Marcelo Negrão fez o viagem a cem quilômetros por hora. Esse saque seria um pesadelo para os brasileiros nas mãos do americano Clayton Stanley na final da Olimpíada de 2008. Hoje o saque "viagem" virou o padrão.

De muitas maneiras, também foi uma mudança tática que garantiu à tenista argentina Gabriela Sabatini a vitória do US Open de 1990. Sua adversária era a número 1, a alemã Steffi Graf, e estava em busca do terceiro título naquela quadra. Pior: Sabatini havia enfrentado Graf 21 vezes até então e perdido dezoito. Como vencê-la? Com seu coach, o brasileiro Carlos Alberto Kirmayr, Sabatini criou uma tática para pegar Graf de surpresa: a tenista argentina seria muito mais agressiva do que o usual, soltando sua direita na bola e subindo várias vezes à rede – mas tinha de fechar o jogo rápido, antes de sua energia esvair-se. Mesmo sem conseguir dormir na véspera, Sabatini executou o plano e fez 2 x 0 sets, 6-2 e 7-6. Houve tie-break, mas ela conseguiu o título mais importante de sua carreira.

Chegamos, enfim, aos esquemas táticos do futebol. Entre 1930 e 1950, todos os times jogavam no ataque, em que predominava o esquema tático 2-3-5, de dois zagueiros, três meios-campistas e cinco atacantes. Aí começaram as inovações táticas. Na Copa de 1954, a seleção húngara fez uma grande

ruptura ao propor o 3-5-2 para fortalecer a defesa. Em 1958, foi a vez de o Brasil desenvolver uma estratégia nova, o 4-2-4, de quatro zagueiros, dois meias (um mais combativo e outro de armação) e quatro atacantes (dois centroavantes e dois pontas) – e logo surgiu o esquema 4-3-3, graças ao então ponta-esquerda Mário Zagallo, que, por iniciativa própria, resolveu recuar para fechar mais o meio de campo. Dos anos 1960 para cá, os esquemas táticos criados tinham inclinação defensiva, e a surpresa foi quando, de 1988 em diante, Cruyff e, depois, Guardiola trabalharam com o esquema 3-4-3, colocando mais jogadores no ataque – mas sempre respeitando a defesa. O futebol do Brasil teria parado de inovar taticamente em 1970, quando adotou a troca de posições, e hoje se dedica a copiar. Em uma pesquisa sobre os melhores técnicos do Brasil, o jornalista identificou Ênio Andrade, Zagallo, Rubens Minelli e Luxemburgo como os que têm maior conhecimento nessa área.

ESCOLHA 4: COM QUE CAPACIDADES

Na Olimpíada de 2012, a seleção brasileira de vôlei masculino chegou à final e perdeu a medalha de ouro para a Rússia por 3 x 2 sets. Chegou a ficar a apenas quatro pontos de fechar o terceiro set e vencer o jogo, mas levou a virada. O que deu errado com a

vitoriosa estratégia dos brasileiros, sempre tão bem definida por Bernardinho?

Hoje, passados os anos, o técnico tem a resposta com clareza: faltou vigor físico. Como lembra ele, a seleção chegou à decisão com três jogadores quase sem condições de jogar. Então, depois de ter ganhado os dois primeiros sets, o rendimento da equipe caiu. A condição física do atleta é uma das principais capacidades nos esportes. O erro foi uma valiosa lição, e contribuiu para a conquista do ouro nos Jogos de 2016.

As capacidades têm grande impacto sobre a estratégia, e a maneira mais fácil de enxergar isso é ver como fazem mudar a tática. Por exemplo, o técnico Tite atribui aos jogadores a diferença de esquema tático entre o Corinthians de 2012, quando foi campeão do mundo vencendo o Chelsea, e o de 2015, vencedor do Brasileirão. “O de 2012 era um 4-2-3-1; o de 2015, um 4-1-4-1. As posições e os movimentos são diferentes.” O time de 2012 ainda jogava com os jogadores mais presos a suas posições, enquanto o de 2015 fazia mais transições, o que teve a ver com os perfis de jogadores como Jadson, Elias, Renato Augusto e Malcom.

Quando falamos em capacidades na elaboração de uma estratégia esportiva, nos referimos aos atletas com as respectivas capacidades físicas, técnicas, táticas e mentais (que

podem ser chamadas também de emocionais ou comportamentais). Dependem muito do recrutamento e desenvolvimento de atletas, tanto mais jovens como mais experientes, de que tratamos no Capítulo 1. Dependem também dos fatores de construção de time, como a complementaridade, e de conseguir jogar sem pensar, conforme abordamos no Capítulo 3.

Sem dúvida, as capacidades têm grande impacto sobre a estratégia como um todo e sobre a tática em particular. O segundo caso fica claro e cristalino quando há substituição de jogadores em times. Sempre que muda um conjunto de capacidades – ou seja, quando muda um jogador –, muda, em alguma medida, a tática adotada. Isso é um valioso recurso estratégico quando adotado intencionalmente, mas pode deixar um técnico em apuros se ficar por conta da sorte.

ESCOLHA 5: COM QUE SISTEMAS DE APOIO

A seleção comandada por Joachim Löw na preparação para a Copa do Mundo de Futebol de 2014, no Brasil, foi um marco no uso de dados. Os jogadores alemães ficaram usando sensores nos pés e no peito durante os treinos, um software de internet das coisas (IoT) desenvolvido pela empresa alemã SAP. Com os

dados coletados, Löw conseguiu analisar uma série de variáveis de desempenho, para cada atleta e para o time, e fazê-los evoluir. Por exemplo, ele queria rapidez de toque de bola, mas o tempo médio de posse por jogador era de 3,4 segundos. Ao descobri-lo, enfatizou o treinamento nessa direção e o tempo caiu para 1,1 segundo. A seleção do Brasil de 2014, como se sabe, foi uma das vítimas desse sistema de apoio estratégico.

Nunca foi tão fácil trabalhar com dados nos esportes como hoje. É possível comprar softwares internacionais com uma quantidade absurda de dados relativos à performance de cada atleta e de cada time, o que permite fazer comparações. No passado, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) desenvolveu pioneiramente um programa assim para uso próprio, que acabou servindo de modelo para esses programas de prateleira. Também se pode fazer uma assinatura de serviços de informações em uma grande variedade de esportes.

As estatísticas se prestam a três usos no trabalho esportivo:

1. Entender a performance do adversário para neutralizá-la.
2. Medir a performance individual e melhorá-la com base nisso.
3. Monitorar a implementação da estratégia e saber que correções de rumo são necessárias.

Especificamente no calor da competição, esses números e dados ajudam a entender quais são os momentos de correr riscos e quando é hora de evitar erros contra determinado time. O último ponto do vôlei masculino do Brasil contra a Itália na Olimpíada de 2016, por exemplo, foi assim: começou com um saque aparentemente inofensivo de Wallace, que costuma ser um sacador agressivo, porque era um saque para minimizar o risco contra aqueles adversários. A Itália fez a recepção e foi atacar no mesmo lado, e Lipe, de prontidão, bloqueou sozinho o ataque e encerrou a partida. O placar foi 3 x 0 para o Brasil, sobre a Itália de Ivan Zaytsev.

Mesmo quando dados não eram tão fáceis de obter e analisar, entre as décadas de 1940 e 1970, o treinador John Wooden, do Bruins, prestava muita atenção a eles. Fazendo anotações à mão do desempenho de seus jogadores, corrigindo suas performances para que todos marcassem pontos e, assim, nenhum oponente pudesse deter o time facilmente – por exemplo, deter apenas neutralizando um atleta cestinha.

Vários clubes de futebol têm um sistema de inteligência organizado. No Brasil, um exemplo é o Centro de Inteligência de Futebol (CIFUT), criado pelo Corinthians em 2007 com a missão de observar seus jogadores e os adversários, produzir vídeos do time e dos rivais para exibir aos atletas e fornecer relatórios

detalhados para a equipe técnica, permitindo tanto a correção de erros internos por meio de treinos específicos como o aproveitamento de vulnerabilidades dos competidores. O CIFUT também ajuda no recrutamento de jogadores.

O levantamento de dados sobre os concorrentes pode, no entanto, sair do controle e dos limites éticos. Foi o que aconteceu com Bill Belichick, do New England Patriots, em 2007, quando ocorreu o episódio que ficaria conhecido nos Estados Unidos como "Spygate". Belichick é um estrategista que se apoia em dados, mas dessa vez apoiou-se além do que deveria. Uma equipe de vídeo a seu serviço foi pega em flagrante gravando os sinais feitos pelos coaches defensivos do rival New York Jets de um lugar proibido. A câmera estava na lateral do campo e o time teve de pagar uma multa de 750 mil dólares e assumir uma desvantagem na escolha dos jogadores no *draft* seguinte, como conta Ian O'Connor no livro *Belichick*. (Nos jogos da NFL, não é ilegal um time gravar outro, mas a gravação precisa ser feita em áreas preestabelecidas; é vetado gravar, por exemplo, nas cabines dos técnicos, no campo em si e nos vestiários.)

Houve novas acusações ao Patriots de 2019 (o Cincinnati Bengals teria sido filmado irregularmente, segundo o *Wall Street Journal*) e já houve denúncias envolvendo o Green Bay Packers, o Detroit Lions, o Miami Dolphins e muitas outras franquias de

futebol americano. Sem entrar na discussão sobre se os cinegrafistas realmente agiram em nome dos coaches dessas equipes, isso confirma o valor dos dados para uma tática e uma estratégia de modo geral.

Nossa pesquisa mostrou, ainda, outro sistema de apoio de suma importância para a estratégia: a logística para as competições fora de casa. Como se sabe, os resultados obtidos no lugar de origem dos atletas costumam ser bem melhores, e parte disso se deve à questão logística. No golfe, isso está sendo observado nas disputas da Ryder Cup, competição entre europeus realizada a cada dois anos, e que os Estados Unidos não têm conseguido vencer fora de casa há mais de duas décadas – inclusive, perderam a última na França, em 2018. No futebol, a Champions League serve de exemplo: a maioria dos times vence quando tem o mando de campo e perde ao ser o visitante, como foi com o Barcelona e o Roma nas quartas de final do torneio em 2017-2018: o Barcelona bateu o Roma em solo catalão por 4 x 1, mas a esquadra romana o eliminou ao vencer a partida de volta na Itália por 3 x 0. A maior vulnerabilidade fora de casa é atribuída ao engajamento da torcida local, sim, e não há nada a fazer a esse respeito, mas também – e muito – ao desconforto gerado pelo estresse da viagem e à mudança de rotina (desde novos hábitos alimentares até cama e companhia diferentes na

hora de dormir). Quando mudam radicalmente as condições geográficas, é ainda mais desafiador. A Seleção que ganhou a Copa de Futebol em 1970 criou um plano científico, sob o comando de Cláudio Coutinho e com Carlos Alberto Parreira, que incluiu um mês de aclimatação na altitude do México.

Um técnico estrategista arma um bom sistema de apoio para minimizar esse desconforto logístico, como o estamos chamando. É uma gestão de detalhes desde providenciar o transporte menos extenuante possível a colocar atletas que são amigos para dividir o quarto e providenciar a alimentação favorita dos atletas – Zé Roberto, do vôlei, sempre leva nutricionista nas viagens. A Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada do Rio em 2016 oferecem três ótimos exemplos de coaches que tinham bons sistemas de apoio logístico até para os treinamentos. Na Copa, a seleção da Alemanha, que se sagrou campeã, chegou a construir um centro de treinamento inteiramente novo para o time em Santa Cruz Cabrália, na Bahia, porque Joachim Löw desaprovou todas as acomodações aventadas. Na Rio 2016, o espanhol Jesús Morlán, o qual garantiu duas medalhas de prata e uma de bronze para a canoagem sprint do Brasil, fez questão de colocar o medalhista Isaquias Queiroz e seus colegas na região da Lagoa Santa, em Minas Gerais, em vez da Represa de Guarapiranga e a Raia da

USP, em São Paulo, para que ele ficasse mais confortável e se sentisse mais em casa. No polo aquático, o técnico Ratko Rudic cuidou pessoalmente da qualidade do hotel (e dos colchões dos jogadores), da academia, do transporte, da alimentação, dos horários e pediu para trocarem o local dos treinos do Rio de Janeiro para Salvador para treinar por essas razões.

Alex Ferguson, que aprofundaremos mais adiante, é um dos técnicos que revelou publicamente dar atenção especial ao sistema de apoio logístico. Ele conta ter aprendido a dar importância a esse planejamento na final da Champions League, disputada pelo Manchester United com o Barcelona em Roma, em 2009. Segundo ele, a aventura foi um caos, a começar pelo péssimo hotel escolhido.

AS DUAS FACES DA EXECUÇÃO

A final da Copa do Mundo de Futebol de 1958, entre a seleção do Brasil, comandada por Vicente Feola, e a da Suécia, quase foi disputada sob uma sombra de preocupação. Os jogadores brasileiros eram supersticiosos e achavam que a camisa verde-amarela, canarinho, lhes garantia a sorte, desde a substituição da camisa oficial branca vestida na derrota do Brasil para o Uruguai por 2 x 1 na Copa de 1950, no Maracanã. Só que a Suécia,

que também usava uniforme amarelo, era a dona da casa e tinha prioridade para vestir a camisa amarela. O Brasil, portanto, jogaria de azul.

Esse parece um problema pequeno e irrelevante, mas importa – e muito! – todos os fatores que podem abalar o jogo mental dos atletas. Então, o dirigente Paulo Machado de Carvalho criou um storytelling: aquele azul da camisa brasileira era o mesmo do manto de Nossa Senhora Aparecida, a santa padroeira do Brasil, que, assim, estaria abençoando e protegendo o time. Deu certo. Veio a vitória por 5 x 2 e o Brasil saiu de campo aplaudido pelos torcedores suecos.

Essa é uma história de código de comunicação que caberia muito bem no Capítulo 4 deste livro, mas também é um exemplo de como se executa uma estratégia. A troca de camisas foi um fato imprevisto que poderia minar a estratégia, e cabia à liderança da seleção – no caso, foi o dirigente que agiu – resolvê-la para não atrapalhar a estrategização.

Outro exemplo de estrategização é o uso de treinos para eliminar os obstáculos da estratégia. Por exemplo, um obstáculo para a tática adotada por Johan Cruyff no Ajax era a capacidade cardiorrespiratória de seus jogadores: eles não conseguiam correr o tempo todo em campo. O coach avaliou que não bastavam treinos físicos aeróbicos; eles precisavam aprender a

respirar melhor. Como providenciou isso? Fazendo os atletas treinarem a respiração com uma cantora de ópera.

Com essas duas histórias, mostramos que execução divide-se em duas capacidades básicas: o desdobramento em planos de treinamento e a gestão das competições – o que significa, entre outras coisas, saber improvisar sempre que necessário.

1. Desdobramento em planos de treinamento

No Capítulo 1, mencionamos a importância de fazer o atleta gostar dos treinamentos, e, no Capítulo 3, reforçamos que são os treinos que dão a liga para atletas jogarem juntos sem pensar. O leitor mais atento deve ter estranhado que já passamos da metade do livro e ainda não mergulhamos *realmente* no tema treinamento. Mas foi proposital. Não faz sentido algum descolar o treinamento da estratégia, embora isso seja mais comum do que deveria. A estratégia toma corpo nos treinos, cumprindo basicamente três funções:

1. Fazer os atletas incorporarem a tática definida levando em conta os adversários;
2. Garantir que as capacidades individuais estejam adequadas ao que é necessário;
3. Reforçar especialmente o foco dos atletas (seu jogo mental),

para que eles não deixem a estratégia de lado quando estiverem na presença do público e da mídia ou ante as provocações dos rivais.

Bernardinho gosta de citar Aristóteles ao falar de treinamentos: “Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. A estratégia por meio do treinamento também é um hábito.

O que todo coach precisa fazer, e isso constitui um trabalho complexo, é, com sua equipe técnica, desdobrar a estratégia em treinos, individuais e de time, que se dividam entre táticos, técnicos, de força e resistência, de força explosiva, de musculação e de alongamento, cuidadosamente alternados com atividades de descanso e relaxamento. Além disso, o bom coach também programa treinos abertos ao público, para os atletas se acostumarem a situações de maior expectativa e pressão, e competições amistosas contra adversários da vida real. Simon Rottenberg afirma em *The Baseball Players’ Labor Market*, um livro de 1956, que, nos esportes profissionais, nenhuma equipe prospera sem rivais. Ela necessita deles para manter viva a competitividade, e isso começa pelos treinos.

Vamos apontar alguns tipos de treinamentos de maior

impacto que identificamos na pesquisa. Um deles é o treino em situações de adversidade, que, em geral, aparecem nas trajetórias mais vitoriosas. John Wooden usava a adversidade como aliada: fazia seus jogadores treinarem pesado diariamente durante duas horas e meia e, depois disso, antes de liberá-los para o chuveiro, quando já estavam exaustos, obrigava todos eles a fazer dois lances livres consecutivos, como arremessos sob pressão e cansaço. Se "a satisfação alimenta o fracasso", como ele dizia, os treinos precisam deixar os atletas um pouco insatisfeitos.

O coach do ciclismo sir Dave Brailsford, comandante do Team Ineos (antigo Sky), pensa da mesma forma: seus atletas frequentemente treinam em manhãs chuvosas, quando não têm ânimo sequer para pedalar, e o fazem só pelo comprometimento de longo prazo. Brailsford, para quem não o conhece, é um midas do ciclismo. Líder da seleção britânica entre 1997 e 2014, levou o país a ganhar medalhas de ouro no esporte na Olimpíada de 2004 (duas), na de 2008 (oito) e na de 2012 (oito), além de 59 campeonatos mundiais entre 2003 e 2013. O time de ciclistas profissionais que ele comanda desde 2010 inclui os vencedores da Volta da França, uma das mais importantes competições do ciclismo mundial, em 2012, 2013, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019. Só em 2014 não prevaleceu um pupilo de Brailsford.

O treinamento extremo também era uma marca de Larisa Preobrazhenskaya. A coach começava a treinar suas tenistas uma hora antes do horário oficial, quando as portas do clube ainda estavam fechadas – ela precisava bater com insistência até alguém abrir – e ainda fazia um treinamento logo após o término de uma partida, para limpar a técnica e corrigir erros com base nas anotações feitas durante o confronto. Suas pupilas tinham de fazer todos os movimentos que não haviam conseguido realizar na partida, para "o corpo aprender".

Os treinos abertos ao público são outra estratégia frequente entre os coaches mais bem-sucedidos. Pete Carroll, líder do time de futebol americano Seattle Seahawks desde 2010 e eleito, em 2014, o técnico favorito dos jogadores da NFL, é um dos que gosta de fazer treinos abertos para simular situações de jogo, familiarizando os jogadores com a presença das pessoas, suas emoções, o barulho. Isso o ajuda, inclusive, a prever tudo o que pode acontecer.

Agora, o treinamento mais eficaz é sempre contra o adversário real, seja em partidas amistosas ou em torneios menos importantes. E melhor ainda quando o adversário real é forte. No universo futebolístico, o não uso desse tipo de treinamento explica muitos problemas: o porquê de um time de segunda divisão ter tanta dificuldade quando chega à primeira, o

motivo de um clube de campanha exclusivamente nacional derrapar-se em competições internacionais e a razão de muitos jogadores europeus e sul-americanos que atuam por um período no futebol chinês fracassarem quando voltam a jogar contra competidores europeus ou sul-americanos. Um problema adicional, mais recente, é o fato de os amistosos serem vistos como fontes de receita pelos clubes e seleções, que vendem ingressos para eles. Isso muitas vezes distorce o objetivo principal do amistoso, comprometendo a escolha do adversário mais adequado.

Para a Copa do Mundo de 2018, a seleção brasileira de futebol masculino, comandada pelo técnico Tite, teve deficiência justamente na disputa contra adversários reais, na avaliação de vários analistas, entre eles o ex-jogador Tostão. "O Brasil só enfrentou seleções fortes sul-americanas, basicamente, o que, na minha opinião, diminuiu bastante a qualidade. Isso precisa ser levado em conta", argumentou. "O único jogo de alto nível contra europeus foi o da Inglaterra, que estava com vários reservas e limitou-se a defender, e a seleção não conseguiu ganhar."

Vale observar que a seleção comandada por Telê Santana na Copa de 1982 fez, antes, uma excursão preparatória pela Europa, em que o Brasil enfrentou e venceu Inglaterra, França e

Alemanha. O técnico alemão afirmou: “É incrível como os brasileiros conseguem criar espaços livres para armar suas jogadas”. O técnico francês foi ainda mais categórico: “Jogando assim, o Brasil será campeão do mundo ou, pelo menos, meu candidato preferido”. Apesar dessa repercussão e de o jornal tabloide alemão *Bild* estampar em sua manchete “Os onze melhores do mundo”, esses jogos mostraram para Telê os problemas da equipe, como a lentidão na saída da defesa para o ataque. Além de minimizar isso com treinamento físico, ele encontrou também uma solução tática: o treinamento de jogadas ensaiadas para execução de primeira, em que o jogador anteveria o lance e, assim, conseguiria ser mais veloz.

2. Gestão da competição (ou do vestiário)

Uma vez, quando comandava o Lakers, Phil Jackson sonhou que seus jogadores não conseguiam encestar uma única vez numa partida. Ele ficava mudando a tática, mas nada adiantava. Acordou e não conseguiu dormir mais. Seus amigos sugeriram medicação para pegar no sono, mas ele recusou. Esse tipo de sonho o deixava em estado de prontidão, algo que ele desejava ter. Ao longo de competições, os grandes técnicos que retratamos, ficam assim – prontos para agir, seja garantindo que a estratégia traçada seja executada apesar dos imprevistos

que naturalmente acontecem ou modificando o planejado conforme os acontecimentos, à medida que os dados chegam, para criar um novo planejamento.

Não é fácil gerenciar jogo a jogo, independentemente da modalidade esportiva. Que o diga o técnico Bernardinho, que foi defender os títulos de 2002 e 2006 do Brasil no Mundial de Vôlei Masculino de 2010, na Itália, para emplacar um tricampeonato. Na segunda fase, a equipe brasileira, cheia de reservas, perdeu por 3 x 0 da Bulgária e foi acusada de entregar o jogo para acabar em segundo lugar no grupo e não ter de enfrentar antes da hora adversários supostamente mais difíceis, como Cuba e Espanha. A imprensa especializada chegou a apelidar a partida de "jogo da vergonha". Mas, como Bernardinho nos confirmou, ele estava apenas executando a estratégia. Ou seja, decidiu não jogar com força máxima contra a Bulgária em razão dos riscos desnecessários que poderiam comprometer a sequência do campeonato, uma vez que, na equipe de doze jogadores, três tinham problemas de saúde: um dos dois levantadores, Marlon, estava hospitalizado; o outro, Bruno, que então era insubstituível, estava resfriado; e Murilo sentia dor na panturrilha. Além disso, o caminho da seleção italiana, a dona da casa e uma das maiores ameaças aos planos de vitória, estava mais fácil que o do Brasil.

Acrescente-se que o técnico carioca fez escolhas similares na Olimpíada de Atenas, em 2004, e na do Rio de Janeiro, em 2016. No caso de Atenas, a seleção brasileira tinha cinco partidas na fase classificatória, havia vencido as quatro primeiras e já estava na próxima fase, mas faltava enfrentar os Estados Unidos. Bernardinho resolveu esconder o jogo e o time, lembrando-se de um conselho de Bebeto de Freitas: "Se algum dia você jogar contra os americanos só para cumprir tabela, esconda o jogo, pois eles vão usar nossas armas contra nós mesmos". O Brasil jogou mal e perdeu. Quando, porém, teve de enfrentar os Estados Unidos na semifinal, deu um passeio, ganhando por 3 x 0 e garantindo sua presença na final, quando venceu a poderosa Itália por 3 x 0.

Entre os melhores técnicos, a gestão da competição é bastante planejada. A diferença é que ocorre um planejamento por cenários. Se acontecer isso, tomamos a medida A. Se acontece aquilo, a medida B. Era isso o que fazia, por exemplo, o manager de beisebol Tony La Russa, que dedicava horas e horas a imaginar as mais diferentes situações no jogo e a definir como agiria em cada uma delas, seja em discussões com seus assistentes, com base nas próprias experiências, ou em trocas com a equipe de jogadores. Fazem-se planos para as duas categorias de momentos com que o técnico precisa lidar: os

adjacentes e os principais. Os adjacentes incluem tanto o que ocorre imediatamente antes de um evento, em que todos ficam elétricos, como o depois, quando aquela energia é descarregada. Os principais são as partidas em si, em que a eletricidade é substituída pelo calor da disputa.

No caso dos esportes coletivos, o planejamento de cenários sempre deve incluir as substituições a serem feitas pelo técnico (emergenciais ou não), as conversas da beirada do campo ou da quadra, a preleção, o intervalo no vestiário e o encerramento, que prepara o terreno para a disputa seguinte. Quer um exemplo de cenário no futebol? Imagine um time acuado pela marcação adversária, e o técnico decide substituir alguém para melhorar a situação: ele deve reforçar a defesa com mais um zagueiro ou colocar outro atacante, para obrigar o rival a se fechar mais? A maioria dos coaches atuais optaria pela primeira alternativa, mas Johan Cruyff frequentemente escolhia a segunda medida, o que já era planejado.

A jogadora Natália Pereira, da seleção brasileira de vôlei feminino, nos definiu muito bem como um técnico que domina a gestão da competição impacta os atletas: “A gente brinca que existem bons treinadores que não são bons técnicos. Você chega ao treino e eles conseguem treinar, te fazem evoluir, mas, na hora do jogo, não conseguem passar para você o que realmente

interessa ali. Dentro do jogo, precisamos de informação sobre o que está acontecendo, e muitos deles às vezes não conseguem passar, não conseguem dar esse feedback pra gente". José Roberto Guimarães, por exemplo, é um treinador que também é técnico, para usar a definição de Natália.

A gestão da competição inclui as mensagens, subliminares ou explícitas, que o técnico envia para dar segurança ao próprio time e amedrontar o adversário. John Wooden, do basquete universitário do Bruins, era um mestre nessa guerra psicológica. Por exemplo, ele nunca era o primeiro a pedir tempo durante um jogo – nunca –, para não mostrar vulnerabilidade. Eram os oponentes que se viam obrigados a pedir tempo para tomar fôlego e, quando o faziam, assinavam o atestado de que os Bruins eram superiores, como afirmou Wooden em seu livro. No futebol brasileiro temos outro mestre em mensagens durante a competição: o português Jorge Jesus, técnico do Flamengo. Na final da Libertadores da América, contra o rival argentino River Plate, em 2019, dirigentes e jogadores disseram que a diferença foi a conversa de Jesus no intervalo de jogo, quando os rubro-negros foram para o vestiário perdendo por 1 x 0. Para quem esperava ver um abatimento nos jogadores, eles voltaram revitalizados. Jesus, o Mister, teria se concentrado apenas em repassar as orientações de jogo, acolhendo-os emocionalmente e

dando-lhes segurança ao não apontar erros. E eles jogaram muito bem de fato, até virarem o jogo nos últimos minutos da partida com dois gols de Gabigol. Entre as competências de um coach, a de gestão da competição talvez seja a mais fácil de medir justamente por isso; basta ver se o time melhora com as substituições e depois dos intervalos. (Ou se piora.)

A gestão da competição deve levar em conta se o time está jogando em casa ou fora, pois a pressão da torcida costuma afetar o jogo mental dos atletas. No futebol, todos os adversários temem jogar em Anfield, a casa do Liverpool, onde a torcida era particularmente agressiva, e a pressão, imensa. Na América do Sul, jogar no La Bombonera, o estádio do argentino Boca Juniors, também pode ser uma maldição.

Em geral, os atletas sentem-se mais confortáveis quando têm a torcida a seu favor, mas às vezes a pressão para atender às expectativas e não desapontar é pior. O líbero do vôlei Serginho nunca escondeu que geralmente preferia jogar com a torcida contra, lembrando-se de terríveis derrotas domésticas nas competições da Liga Mundial – em Belo Horizonte, em 2003, e no Rio de Janeiro, em 2008 e 2015.

NA ALEGRIA E NA TRISTEZA

A estratégia do Roma contra o Barcelona nas quartas de final da Champions League de 2017-2018 – garantir-se em casa – não funcionou contra o Liverpool na semifinal. O time inglês venceu o italiano por 5 x 2 em Anfield em abril de 2018 e, no jogo de volta, em maio, perdeu por 2 x 4, registrando um placar agregado de 7 x 6 a seu favor. E seguiu adiante. Os vermelhos perderam para o Real Madrid na final, mas isso talvez tenha sido só um "esquenta" para a temporada seguinte, 2018-2019, quando finalmente venceram a Champions League, após catorze anos de jejum – a última vez fora em 2004-2005. (O Liverpool contou com três brasileiros em campo: o goleiro Alisson, o atacante Roberto Firmino e o volante Fabinho.)

É por isso que falamos em estrategizar; a estratégia tem de ser verbo, não substantivo, sempre revista. É algo mais difícil do que definir uma estratégia e só se preocupar em segui-la à risca. O trabalho de estrategizar em situações competitivas extremas, quando há sucesso ou fracasso "demais", é dobrado para o coach: ele precisa saber neutralizar o favoritismo, bem como lidar com situações de perda, seja essa desvantagem momentânea ou persistente. Analisamos alguns casos a seguir.

Favoritismo

Não é fácil enxergar erros quando há uma enorme quantidade

de acertos. Bobby Bowden, coach do time de futebol americano da Universidade Estadual da Flórida entre 1976 e 2009, sempre achou isso. Ele detestava quando seu time era o número 1 do ranking, como na temporada de 1993, e costumava dizer que entrar como favorito em um jogo cria pressão adicional sobre os jogadores, por conta da maior exposição à imprensa, e leva potencialmente à desconcentração. É o "salto alto" de que tanto falam? Talvez. O fato é que acreditar na superioridade embute um risco gigantesco: ante o menor abalo, o mais autoconfiante dos atletas fica inseguro. Por isso, Bowden fazia o possível e o impossível para valorizar os rivais e, assim, oferecer uma motivação extra a uma equipe vitoriosa. Ele também nunca deixava de cobrar resultados e performance de seus atletas. Vale acrescentar que, nesse caso, o coach precisa saber lidar com o que é um aparente paradoxo: ele tem de cobrar e, ao mesmo tempo, motivar.

Há um segundo tipo de favoritismo, que é particularmente perverso, porque é mais difícil de ser desconstruído. Nele, não há uma superioridade competitiva real dos atletas em relação aos adversários – e, no fundo, esses atletas têm consciência disso, o que aumenta sua insegurança. Nesses casos, são fatores periféricos que fazem a torcida e a mídia acreditarem que os atletas devem ganhar, e a consequente pressão sobre eles pode

ser tão intensa que os leva a desmoronar durante os torneios. O favoritismo distorcido precisa ser neutralizado com um trabalho de conscientização de impacto, mas não é algo simples de fazer. Foi esse desmoronamento que acometeu a seleção de futebol masculino do Brasil na Copa do Mundo de 2014, ao perder o jogador Neymar e, depois, quando tomou o primeiro gol da Alemanha na semifinal. O esquete do Brasil sabia que não era superior aos outros times, embora fosse tratado como favorito.

Derrotismo

A perda é sempre dolorosa, não importa se é provisória – por exemplo, quando o adversário ganha o primeiro set em um jogo de tênis – ou definitiva, tampouco se o atleta perdeu vários jogos seguidos. A regra de ouro, nessas circunstâncias, é retomar os fundamentos técnicos. "Quando o time está numa dificuldade muito grande, a melhor opção é o retorno ao básico. Faça bem o básico e tente, com isso, alimentar o processo de confiança e ir dando um passo de cada vez para transformar a situação", recomenda Bernardinho. Alex Ferguson vai na mesma linha, só que, em seu caso, o retorno ao básico pode ser o retorno ao planejado. Não se deve tentar nada diferente diante de 75 mil torcedores, afirma ele na biografia escrita com Michael Moritz.

Bernardinho dá como exemplo o Mundial de Vôlei Feminino

de 1994, disputado em São Paulo, quando ele estava à frente da seleção brasileira. As meninas estavam perdendo a semifinal para a Rússia, por 2 x 1, e ele lhes pediu que focassem apenas dois fundamentos – o saque e o passe –, para executá-los com excelência. Esse foco fez com que dessem um pequeno passo rumo à melhoria e que acreditassem que a virada era possível. Depois do retorno ao básico, foi preciso apenas dar um passo a mais, e então outro, depois um terceiro, até que o Brasil venceu o jogo no tie-break por 3 x 2.

Dave Brailsford, do ciclismo, usa um nome curioso para o retorno ao básico. Ele faz alusão à gastronomia, mais especificamente a um prato de escalope de filé-mignon ao molho de ervilhas. A derrota dos britânicos na Volta da França em 2010 teria ocorrido, em sua analogia, porque os atletas focaram as manobras de efeito (as ervilhas) quando deveriam ter priorizado os aspectos básicos da performance (o filé).

O retorno ao básico serve tanto para viradas rápidas como para recuperações de maior alcance, costumeiramente denominadas "*turnarounds* ", mas esses dois combates ao derrotismo também têm suas especificidades, como descobrimos em nossa pesquisa.

Viradas. Em seu período à frente do time de futebol

americano Trojans, da Universidade do Sul da Carolina, Pete Carroll desenvolveu suas práticas para promover viradas dentro de um mesmo jogo ou de uma partida para outra. Depois de priorizar os fundamentos, a primeira regra para superar o derrotismo é não carregar o passado em hipótese alguma, seja o passado de perdedor ou de vencedor, seja o que ficou mais distante ou o imediato; é preciso olhar apenas para a frente. Essa regra, que o coach adota com força de lei com seus atletas, dá uma leveza a eles e reforça seu foco na técnica. Carroll usa a preleção para lembrá-los de romper com o passado e reforça isso ao máximo no intervalo do jogo, e individualmente. Com ele, é proibido falar sobre o que já aconteceu, mesmo que tenha acabado de acontecer. "Dessa maneira, nunca permitimos que o desapontamento com uma derrota afete a atitude e a energia de que precisamos", declarou.

Turnarounds. Recuperar um time em crise é como construir (não consertar, mas construir) um avião em pleno voo, já definiu o jornalista Mike Carson; ele se referia a um time de futebol, mas a metáfora aplica-se a qualquer esporte. Esse movimento estratégico é tão desafiador que existem técnicos especialistas em *turnarounds*. É o caso do escocês David Moyes, no futebol. Ele assumiu o time inglês Everton em 2002, quando corria o risco de

ser rebaixado, e não só evitou a queda, garantindo-lhe o 15º lugar na Premier League, como enfrentou as crises financeiras do clube, levou-o a disputar as eliminatórias da Champions League em três temporadas e o fez subir setenta posições no ranking da Fifa até sua saída, em 2013. Além disso, foi Moyes quem descobriu o craque Wayne Rooney.

O processo de recuperação de Moyes tem na velocidade um elemento-chave. Ele baseia-se no diagnóstico do que precisa ser feito em termos técnicos e fazê-lo rapidamente, confrontando as pessoas e mudando algumas delas se necessário. Manter a calma também é item importante em sua cartilha, bem como ações simbólicas que deem esperança ao coletivo, por exemplo, trazer um novo jogador ou reformar os vestiários. O quarto aspecto é a manutenção de um diálogo frequente e transparente com os atletas, para gerar confiança – em 2007, Moyes não escondeu, nem por um instante, dos jogadores a situação financeira do clube – tão ruim que o obrigaria a vendê-los.

No futebol americano, um notório especialista em *turnarounds* foi o coach Bill Parcells. Depois de viver um ano de derrotas com o New York Giants em 1983, ele passou as seis temporadas seguintes recuperando o time, colocando-o de volta no topo da NFL e vencendo dois Super Bowls. Em 1993, assumiu a direção do New England Patriots, que havia vencido apenas três jogos

em dois anos e, em 1996, já estava disputando o Super Bowl. Um terceiro caso de *turnaround* de Parcells aconteceu com o New York Jets, que vinha de uma temporada de quinze derrotas e uma vitória e que, sob seu comando a partir de 1997, conseguiu em dois anos estar na Conferência Leste novamente.

Também para Parcells, a velocidade de ação importa bastante. O *turnaround* exige, segundo ele, gerar algumas vitórias rápidas para criar uma cultura do sucesso, porque os menores êxitos fazem as pessoas voltarem a acreditar em si mesmas. Porém, em sua visão, o maior impulsionador de êxito nessa área é que o coach tenha uma sinceridade brutal sobre a performance de cada atleta para poder melhorá-la. Quem não tiver coragem de olhar no fundo dos olhos de um jogador e dizer a verdade sobre seu desempenho não vai recuperar nada, já garantiu Parcells em entrevistas. Não pode restar dúvida sobre o que os jogadores estão fazendo de errado, e aqueles que não quiserem ouvir sobre seus erros têm de ser excluídos imediatamente do time. De fato, enquanto a maioria dos técnicos da NFL troca 8% a 10% do elenco de um ano para o outro, Parcells trocava 30% e, assim, melhorava a capacidade técnica. Sua segunda medida preferida em *turnarounds* é, além da avaliação sincera, confrontar os jogadores sobre seus comportamentos, mas nunca de modo negativo.

Uma das melhores histórias de *turnaround* conhecidas vem da "invencível" seleção olímpica de basquete masculino dos Estados Unidos, imbatível desde 1988, quando passou a incorporar os jogadores profissionais da NBA. Só que um dia, na Olimpíada de 2004, os Estados Unidos perderam para a Argentina, comandada por Rubén Magnano. Craques como Manu Ginóbili e Luis Scola tiraram os americanos da disputa da final olímpica por 89 x 81 (com 29 pontos de Ginóbili) e depois conquistaram o ouro ao vencer a Itália por 84 x 69. Os Estados Unidos ficaram com a medalha de bronze, mas para eles isso foi uma derrota vexaminosa – e já haviam caído diante da Argentina no Campeonato Mundial, dois anos antes. Uma investigação detalhista revelou que os americanos foram piores que os argentinos em todos os fundamentos – arremessos, passes, rebotes e marcação – e não se mostraram nem um pouco entrosados como time.

Assim, quando chegou a Olimpíada de Pequim, em 2008, o mundo inteiro esperava a volta por cima do basquete masculino americano, nada menos que uma reedição do *dream team* (time dos sonhos) de 1992, com um elenco que incluía Kobe Bryant, LeBron James e Dwyane Wade, entre outros.

O encarregado do *turnaround*, depois de um criterioso processo de seleção, descrito no Capítulo 3, foi o vitorioso Coach

K, que começou o esforço de recuperação por duas medidas:

1. Tirar das costas dos atletas o peso das expectativas para que eles pudessem fazer um bom jogo mental – foi-lhes garantido que não se tratava de repetir 1992, mesmo que a imprensa e o público os cobrassem disso, uma vez que o cenário internacional do basquete havia mudado.
2. Apelar para a honradez e o orgulho dos atletas, para que eles treinassem e jogassem com vontade – isso foi providenciado pelo Coach K quando ele convocou quatro dos derrotados em 2004, com a intenção de apelar para sua honradez: Carmelo Anthony, Carlos Boozer, LeBron James e Dwyane Wade.

A terceira frente do *turnaround* nesse caso foi promover a união de atletas tidos como individualistas: o Coach K revezava as palavras "equipe" e "família" no trato com os rapazes e eles cocriavam os padrões de comportamento a seguir. Primeiro, o treinador lançou como pilar a franqueza na comunicação, o que levaria a um clima de confiança. Depois, os jogadores acrescentaram conceitos como pontualidade como forma de respeito (ideia do armador Jason Kidd), responsabilidade coletiva (Dwayne lembrou que "ganhamos juntos e perdemos juntos") e disposição defensiva (contribuição de Kobe).

Toda a campanha dos Estados Unidos mostrou o acerto dessas iniciativas: não só o time jogou o que sabia jogar como o fez com vontade e com espírito de equipe. A maior evidência disso apareceu na semifinal contra a Argentina, com a atitude do ala-armador Dwyane Wade na marcação de Ginóbili. Ele foi para o sacrifício, pois vinha de lesão recente, e o fez para cobrir Kobe Bryant toda vez que este ia para o banco. Não houve *dream team*, mas *redeem team* (time da redenção), e ele venceu a Argentina por 101 x 81 e, depois, bateu a Espanha de Pau Gasol e Rudy Fernández por 118 x 107, levando o ouro.

A recuperação promovida pelo Coach K consistiu em garantir a retomada dos talentos técnicos por conta da vontade em promover a leveza do bom jogo mental, como Bernardinho e Pete Carroll ensinaram para as viradas ocorridas durante um mesmo evento competitivo, mas o Coach K foi além ao promover a união da equipe.

O que houve foi a "química entre as pessoas", expressão utilizada por Theo Epstein, o manager do beisebol que levou o Chicago Cubs a vencer a World Series em 2016 após um jejum de cento e oito anos. Mas vale lembrar que, além da química, Epstein é usuário contumaz de dados – os *sabermetrics* – para entender o desempenho de seus jogadores em termos de fundamentos técnicos e melhorá-los – individualmente e em

conjunto.

DUAS LIÇÕES DE TELÊ SANTANA

"Vi o técnico incansável e teimoso da
Seleção xingado de bandido e queimado
vivo sob a aparência de um boneco"
Carlos Drummond de Andrade,
7 de julho de 1982

Waldir Peres, Leandro, Oscar, Luizinho, Júnior; Toninho Cerezo, Falcão, Sócrates, Zico; Serginho e Éder. Viajantes internacionais sabem que, em todos os cantos do planeta, até os mais remotos, encontram-se pessoas capazes de citar de cor essa escalação – até hoje, passadas mais de três décadas. A seleção brasileira de futebol dirigida por Telê Santana, favorita indiscutível a ganhar a Copa do Mundo de 1982, caiu nas quartas de final diante da limitada *squadra* italiana, perdendo por 3 x 2, mas entrou para a história como uma das mais belas utopias do esporte mais popular do mundo. Foi outra vítima do favoritismo.

Houve dois tipos de reação à tragédia. Um, emocional, interpretou o episódio como a triste vitória do futebol-força sobre o futebol-arte. Outro, mais racional, viu ali o êxito da

estratégia. Como disse Massimo Basile, repórter do jornal italiano *Corriere della Sera*, o coach italiano Enzo Bearzot fez o futebol pensado, "feio se necessário". Anos mais tarde, Carlos Alberto Parreira diria ao *Lance!*: "A impressão é de que faltou equilíbrio tático a um time no qual a parte técnica foi tão marcante".

Vale a pena analisar, à luz do conhecimento sobre estratégia de nossa pesquisa, se Telê Santana falhou ao estrategizar. Ele tinha uma aspiração: praticar o futebol bonito e, com isso, gerar uma mentalidade nova para o jogador brasileiro, trocando "mumunha" e violência pela técnica. O espaço competitivo de Telê era delimitado pela própria competição – a Copa do Mundo da Fifa, o que incluía a competição classificatória. Sobre como vencer, ele elaborou um esquema tático composto de toques rápidos, de primeira e sempre para a frente emergindo de um forte meio de campo, composto por Toninho Cerezo, Falcão, Sócrates e Zico.

Quanto às capacidades, especialmente as técnicas, os jogadores as tinham de sobra, e as adaptações necessárias foram feitas durante os treinos, pois a gestão do treinamento era um dos pontos fortes de Telê. Durante os três meses de concentração na Toca da Raposa, até o indisciplinado Sócrates, famoso por fumar e beber, ganhou bom condicionamento físico,

e Zico, de estilo mais driblador, adaptou-se ao toque rápido. Taticamente, havia uma série de jogadas ensaiadas para que os jogadores antevissem os lances e limitassem seu maior problema, que era a lentidão na passagem da defesa ao ataque. E eles as repetiam à exaustão nos treinos. A defesa não ficou abandonada: a marcação dos rivais era uma fixação do treinador. Ele pregava: "Perdemos a bola, nos fechamos, dificultando para o adversário, mordendo. Ganhamos a bola, espalha, toca". Tanto isso é verdade que, até as quartas de final da Copa de 1982, o Brasil fez quinze gols e sofreu apenas três.

Até agora, a estrategização de Telê está quase perfeita. Vamos falar, então, dos sistemas de apoio. Aí começam a aparecer as falhas. A mais importante teve a ver com o sistema de dados, que não foi usado para atualizar a estratégia. Telê subestimou a Itália como adversária – "usa um sistema de marcação superado", como disse à revista *Placar*. Sequer deu importância ao fato de que o time italiano vinha promovendo um *turnaround*, esquecendo-se de que qualquer equipe fica perigosa quando se trata de sua sobrevivência. Um escândalo de manipulação de resultados havia derrubado clubes, dirigentes e jogadores – incluindo o autor dos três gols italianos, Paolo Rossi, que fazia seu *turnaround* particular, depois de dois anos de suspensão. A zaga italiana foi uma muralha móvel, com a marcação cerrada

homem a homem, e Rossi aproveitou todas as oportunidades que teve. Como se soube depois, não foi por falta de avisos de Falcão, que conhecia bem o futebol italiano.

O outro sistema de apoio que falhou foi o logístico. Os jogadores se incomodaram com a estadia num hotel duas estrelas distante de tudo em Barcelona, quando seleções como Polônia e Bélgica ficaram em hotéis quatro estrelas, como Sócrates disse ao *Estadão* na época e é relatado por Tom Cardoso no livro *Sócrates – a história e as histórias do jogador mais original do futebol brasileiro*.

A execução da estratégia de Telê também foi comprometida com uma lacuna entre treino e jogo e com a lentidão na gestão da competição. No primeiro caso, durante os quase três anos de preparação, o time atuou com um atleta especialista no lado direito, como Tita ou Paulo Isidoro, mas Tita não foi convocado e, desde o segundo jogo, Paulo Isidoro ficou no banco de reservas, como analisou Zico em uma entrevista. No segundo caso, Telê poderia ter feito o time se fechar no jogo contra a Itália, mas continuou insistindo no espetáculo.

Na opinião do jogador Raí, Telê aprendeu a lição e demonstrou isso quando esteve à frente do São Paulo Futebol Clube, entre 1990 e 1995. Atuando no Grupo 2 do Campeonato Paulista, o São Paulo o contratou como técnico para um

turnaround. A situação financeira do clube era tão ruim que o mineiro foi morar no centro de treinamento do clube para economizar em hotel e havia escassez de dinheiro para investir em contratações. Telê solicitou apenas a contratação do preparador físico Moraci Sant'Anna.

O foco foi treinar os fundamentos – chutes, cruzamentos e passes – nos dois períodos do dia, manhã e tarde, para aprimorá-los. Em um primeiro momento, os jogadores não gostaram disso. Em uma quinta-feira, o gramado estava vazio e não foi possível formar dois times para um coletivo, e Telê encontrou doze jogadores no departamento médico queixando-se de dores. Então, o técnico os confrontou: ou eles ficavam internados, fazendo tratamento em dois períodos, de sexta-feira até o domingo do jogo, ou voltavam a treinar. No dia seguinte, o campo do centro de treinamento estava cheio de atletas novamente. Então, ele conseguiu trazer à tona o futebol bonito.

Em 1991, o São Paulo sagrou-se campeão paulista diante do Corinthians; em 1992, conquistou pela primeira vez a Taça Libertadores da América e o Campeonato Mundial de Clubes contra o Barcelona; e, em 1993, foi bicampeão da Libertadores e do mundo – vencendo o Milan na final mundial. O *turnaround* de Telê rendeu nove títulos ao Tricolor Paulista. Detalhe: o Barcelona que o São Paulo bateu em 1992 foi o "*dream team* " de

Johan Cruyff, que, na ocasião, declarou: “Se for para ser atropelado, que seja por uma Ferrari. O São Paulo jogou como legítimo campeão do mundo”.

OS ESTRATEGISTAS ENXADRISTAS: FERGUSON E GUARDIOLA

Futebol é um esporte de alta complexidade. Um jogador tem de dar arrancadas de 35 metros em 4,3 segundos, a uma velocidade de 29 quilômetros por hora, quase como se fosse um velocista. Mas precisa fazer isso umas sessenta vezes por partida, o que lhe requer uma capacidade de capturar e utilizar oxigênio próxima à de um maratonista. Ele deve, ainda, dominar a bola com os pés e ter uma visão dos movimentos atuais e seguintes de colegas e adversários. Em suma, um jogo de futebol é como uma partida de xadrez cujas peças são seres vivos autônomos, que acontece em alta velocidade e com a possibilidade de o rei – o goleiro, no caso – sofrer vários xeques-mates.

Não à toa, dois dos maiores técnicos de futebol do início do século XXI são fãs confessos do xadrez. Alex “Fergie” Ferguson, comandante do Manchester United por quase trinta anos e se aposentou em 2013, seguia à risca a ideia de aguardar até a segunda metade da temporada para deixar o time deslanchar

mais à vontade. Ele, que era um apaixonado como os escoceses são pelo futebol, também costumava esperar até os quinze minutos finais de um jogo para que a equipe atuasse com toda a força. Tudo isso era profundamente incutido na mente dos jogadores, os quais ajustavam sua performance a essas regras, provocando a imaginação dos adversários com fantasmas e levando os torcedores à loucura. O "Fergie time", ou "tempo de Fergie", como eram conhecidos os minutos finais avassaladores das partidas do Manchester United, começavam quando ele levantava o dedo indicador apontando para o relógio. O catalão Josep "Pep" Guardiola, não contente em promover o upgrade do "*dream team* " Barcelona de Johan Cruyff para seu "Pep team", com os passes sequenciais e o falso 9, repetiu a dose no Bayern de Munique e no Manchester City. De muitas maneiras, os dois encaram o gramado como um tabuleiro de xadrez.

Ferguson e Guardiola disputaram duas finais da Champions League, nas temporadas de 2008-2009 e 2010-2011, e, em ambas as ocasiões, o troféu ficou com Guardiola. Em 2009, o Barça bateu o Manchester United por 2 x 0, em Roma. Em 2011, a derrota foi mais doída para Fergie, porque ocorreu no estádio de Wembley, em Londres, por um placar de 3 x 1. Depois de lermos o que disse o treinador escocês sobre esses jogos, confirmamos que ambos foram jogos de enxadristas. As duas equipes se

notabilizavam por manter a posse da bola em três quartos de cada partida. Era preciso criar uma diferenciação, e foi o que o Manchester United treinou, mas, na hora H, dois ou três jogadores ignoraram os planos e fizeram o que bem entenderam. Prevaleceu quem cumpriu os planos do coach – no caso, o Barcelona. Na segunda final, Ferguson assumiu a culpa por não prestar a devida atenção a um dado: o fato de que a maioria dos jogos daquele time do Barcelona era ganha nos primeiros quinze minutos do segundo tempo, e bastaria uma defesa mais robusta e coesa nesse período para atrapalhar a estratégia da equipe catalã e impor a inglesa. Ferguson disse ainda que falhou na gestão da competição ao demorar demais para corrigir uma escalação errada. Ele começou o jogo com o brasileiro Anderson, de 21 anos, no meio de campo, no lugar do veterano Paul Scholes, por achar que este se cansaria – Anderson conseguiu fazer apenas três passes durante o primeiro tempo e nem assim o treinador o tirou. Scholes, que entrou nos últimos vinte minutos de partida, completou 25 passes. Deveria ter entrado antes.

Martí Perarnau explica que no futebol existem basicamente dois tipos de propostas táticas: um que se baseia em dominar a bola e outro que visa dominar o espaço. Tanto Ferguson como Guardiola são da turma da posse de bola, deixando os rivais sem

oportunidade de atacar e perdendo a bola rapidamente quando a pegam, como se “queimasse”. Ambos os técnicos também dão grande valor aos jogadores de defesa. Eles orientam os atletas para não perderem a bola no meio do campo, agrupam jogadores para conseguir recuperar rápido as bolas perdidas, dizem que o primeiro jogador rival que receber bola roubada deve sofrer muita pressão, colocam alguém para antecipar o último dos adversários que recebe a bola. Ferguson diz que, quando a derrota é inevitável, sua preocupação é que ela seja por pequena diferença, a fim de não abalar o moral da tropa. Guardiola define o trabalho da defesa como um dos mais cerebrais de todos no esporte e talvez por isso se encante tanto com ele.

O esquema de Guardiola é dissecado no livro *Herr Pep*, de Martí Perarnau, sobre ele no Bayern de Munique como tendo três pilares:

1. A linha defensiva é sempre determinada pela localização da bola, seja quem for o jogador perto dela, zagueiro ou não.
2. Os jogadores precisam conseguir trocar quinze passes em seguida, curtos e velozes, preparatórios na transição entre defesa e ataque. Isso ordena o time e desordena o rival e, agrupando os jogadores em determinada zona, torna mais fácil a recuperação de uma bola perdida.

3. Deve-se tomar extremo cuidado com os jogadores livres do rival. Assim como todos atacam, todos defendem e todos pensam.

Além disso, uma das bases de Guardiola foi a criação da posição de falso 9, tão bem desempenhada por Lionel Messi no Barcelona, mas não exclusiva dele. Trata-se do centroavante que só pisa na área central do ataque para finalizar a jogada. Ele tem a capacidade de chegar rápido ali, porém não permanece estacionado no lugar – centroavantes típicos já foram apelidados de "cones" no Brasil.

Guardiola rejeita o termo "tiki-taka", usado para descrever seu futebol dos tempos de Barcelona. No entanto, os pressupostos do tiki-taka estão presentes no esquema tático do "futebol posicional" associado ao técnico: bola sempre em jogo, passes feitos na diagonal, maioria de passes curtos, um jogador nunca carrega muito a bola para a frente, movimentação dos que estão sem bola também é curta, bola vai de "pé a pé", sem chutões.

Isso pode ser mais bem compreendido por você, leitor, em alguns dos jogos que Guardiola aponta como favoritos: a final do Mundial de Clubes contra o brasileiro Santos em 2011 (que o Barça venceu por 4 x 0), o primeiro tempo da semifinal entre

Barcelona e Chelsea na Champions League de 2011-2012 (terminou em empate de 2 x 2 e com o Barça eliminado), o jogo de volta da semifinal da Champions League de 2015-2016 entre Bayern de Munique e Atlético de Madrid (o Bayern venceu por 2 x 1, embora a vaga tenha ficado com o Atlético), a goleada de 7 x 2 do Manchester City sobre o Stoke City em 2017 e o 4 x 1 de virada sobre o Brighton & Hove Albion no último jogo da Premier League de 2018-2019, que deu ao Man City o bicampeonato com apenas um ponto à frente do Liverpool.

Ferguson tinha o esquema de controlar o jogo por setenta e cinco minutos e preparar surpresas para os quinze minutos finais. Um de seus jogos preferidos mostra isso ao extremo: a final da Champions League de 1998-1999, no Camp Nou de Barcelona, em que todos davam a vitória para o Bayern de Munique – de fato, este vencia por 1 x 0 aos quarenta e cinco minutos do segundo tempo. Mas houve três minutos de acréscimo e, nestes, o Manchester United fez dois gols. O primeiro veio com uma cobrança de escanteio por David Beckham, com a presença do goleiro Peter Schmeichel na área, e a bola foi para a rede em um chute de Teddy Sheringham. O segundo foi outro escanteio cobrado por Beckham, e o chute foi de Ole Solskjær.

Os dois treinadores ainda têm mais duas coincidências do

ponto de vista estratégico: a importância que dão às capacidades e aos treinos. O trabalho de recrutamento e desenvolvimento de Ferguson já foi ressaltado no Capítulo 1, porém vale voltar a ele, pois não se trata apenas do valor que o coach atribui aos olheiros – seu irmão, Martin, é citado por inúmeras pessoas como o melhor olheiro da história, inclusive –, mas de sua capacidade de esboçar o time com uma antecedência de vários anos. Seis dos treze jogadores utilizados em um jogo chegavam a vir da base em um time de Fergie. Guardiola preocupa-se tanto com o *pipeline* que criou um *pipeline* mundial para o Manchester City, amplificando o que o centro de formação La Masía fazia pelo Barcelona – o Man City comprou participação de times em vários países para poder ter acesso a talentos já desenvolvidos com sua filosofia.

Quanto aos treinos, poucos técnicos de futebol os levam mais a sério que esses dois. Isso pode ser medido tanto pela quantidade de treinos, como por sua qualidade e pelas decisões tomadas. Para os 56 jogos oficiais disputados pelo Bayern em 2014, por exemplo, Guardiola fez catorze amistosos, 89 treinos mais táticos, 75 físicos quantitativos (força e resistência associadas), 65 físicos qualitativos (força explosiva) e 66 físicos preventivos (musculação e alongamento). Os treinos táticos, abertos ao público, eram tão bonitos que analistas afirmavam

preferi-los aos jogos. Ferguson deixava claro que os treinos mandavam: os jogadores deviam só fazer em campo o que tinham treinado, sem improvisações.

A ESTRATÉGIA INTEGRAL DE PHIL JACKSON

Provavelmente, um dos mais brilhantes estrategistas esportivos de todos os tempos é o lendário coach da NBA Phil Jackson, que treinou dois dos mais emblemáticos times do basquete profissional americano: Chicago Bulls (entre 1989 e 1998) e Los Angeles Lakers (entre 1999 e 2011, com um ano de interrupção).

Jackson ficou célebre sobretudo por seu original esquema tático, batizado de “triângulo ofensivo”, com o qual conquistou de modo avassalador onze títulos da NBA em vinte e um anos, dos quais seis com o Bulls e cinco com o Lakers. Como ele trabalhou com alguns dos maiores talentos da NBA de todos os tempos, como Michael Jordan, Scottie Pippen, Shaquille O’Neal e Kobe Bryant, há quem atribua seu êxito à qualidade de seus elencos, e não a seu triângulo. O argumento é que qualquer um venceria com esses quatro. No entanto, essa ideia cai por terra quando se sabe que apenas um dos quatro ganhou um título sem o triângulo – Shaq, em 2006, com o Miami Heat.

Não foi apenas o triângulo a razão do sucesso de Jackson, contudo, mas também as cinco escolhas estratégicas listadas neste capítulo.

1. Por que competiu. Phil Jackson era filho de ministro de uma igreja pentecostal; apelidado de Mestre Zen, seguia preceitos budistas e, ao longo de sua carreira, foi movido pela espiritualidade. Vencer por vencer nunca foi seu objetivo; ao contrário, apesar de não gostar de perder, ele sempre achou que obsessão pela vitória é coisa de perdedor.

O que Jackson perseguia era o espírito de equipe. Queria fazer as pessoas trabalharem juntas em prol de algo importante, dispostas a se sacrificarem uma pela outra se necessário. Era esse forte espírito de equipe que Jackson havia experimentado como jogador, quando defendia o New York Knicks; e foi isso que levou para sua carreira de coach. Quando conheceu o esquema tático do "triângulo ofensivo", ele percebeu que seria um vetor para sua aspiração e um obstáculo para o individualismo dos jogadores, que a desmancharia no ar.

No Chicago Bulls, o espírito de equipe aspirado por Jackson manifestou-se como um senso de urgência permanente – todos os doze jogadores demonstravam a mesma urgência de ganhar, do mais inexperiente à estrela Michael Jordan. No Los Angeles

Lakers, contudo, isso não aconteceu. Os atletas eram mais autocentrados. Ainda assim, ele achou um jeito de sensibilizá-los: apelou para as ambições materiais de cada um e conseguiu converter sua aspiração e sua estratégia em campeonatos.

2. Onde competiu. O basquete profissional dos Estados Unidos não tem vários campeonatos, como acontece com o futebol. Há a NBA, composta de trinta equipes bastante competitivas, que se dividem em duas conferências – a Leste e a Oeste. Na temporada regular, cada equipe tem de jogar 82 vezes. Ao final, as oito melhores de cada conferência disputam os *playoffs*, que são uma pós-temporada: na rodada número um, o primeiro colocado enfrenta o oitavo, o segundo joga com o sétimo e assim por diante. Depois, os vencedores desses confrontos disputam as semifinais e, por fim, há as finais da conferência. Nessas três rodadas, os campeões são os que têm o melhor resultado em sete partidas. A final da NBA é decidida entre o campeão da Conferência Leste e o da Oeste.

Mesmo sem ter muitos caminhos a escolher, Jackson delimitou o espaço de competição. Em primeiro lugar, a jornada tinha de importar mais do que o resultado – ele não queria ninguém focado em fazer pontos nem em ganhar. Em segundo, suas expectativas mudavam: em casa, o time devia tentar vencer

todas as partidas; na estrada, o objetivo era ganhar pelo menos 50% das vezes.

3. Como competiu. O "triângulo ofensivo" de Jackson é considerado a "NBA moderna" por excelência, porém, como não é muito fácil de aprender, não se tornou uma estratégia genérica de eficiência; continua sendo uma diferenciação. É raro alguém dominá-lo em um curto espaço de tempo – a maioria dos jogadores precisa de anos de prática para compreender suas complexidades. Além disso, muitos atletas da atualidade têm má vontade em aprender o triângulo ofensivo "chato", porque ele não exploraria tanto suas habilidades individuais.

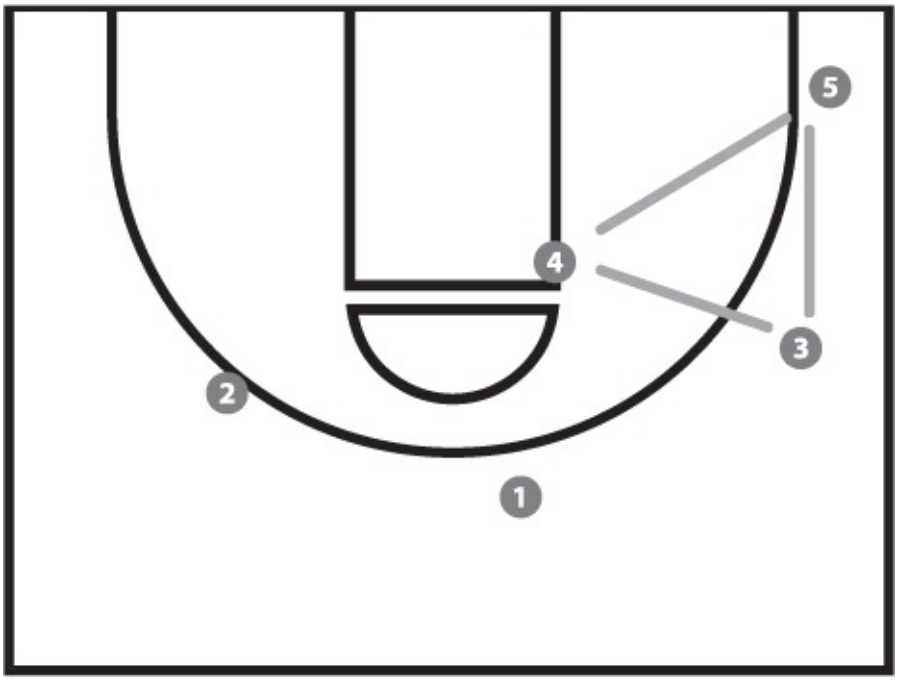
Foi no final dos anos 1940 que Sam Barry, treinador universitário de futebol americano, basquete e beisebol, começou a desenhar os primórdios desse sistema ofensivo, quando trabalhava para a Universidade do Sul da Califórnia. O então estudante Tex Winter apaixonou-se pela tática e, ao conhecer Phil Jackson no Chicago Bulls, quando os dois eram assistentes técnicos, vendeu-lhe a ideia. Em 1989, Jackson assumiu o comando do Bulls, fez de Winter seu braço direito e implementou o esquema. O "triângulo ofensivo" foi traduzido em seis itens:

- ***Equilíbrio entre ataque e defesa.*** Quando alguém vai arremessar, dois jogadores ficam na cobertura, formando o triângulo. Isso lhes dá a oportunidade de pegar o rebote e força a permanência dos adversários na quadra deles, com o ataque garantindo a qualidade da defesa. Pelo menos dois jogadores sempre estão prontos para voltar para a defesa e interromper tentativas de contra-ataque.
- ***Versatilidade de posições.*** Nenhum jogador tem lugar fixo; todos têm liberdade na quadra. Uma hora é o armador que está no garrafão, e o pivô, na zona morta; no momento seguinte, acontece o contrário.
- ***Espaçamento.*** Os jogadores ficam entre 4,5 e 5,5 metros de distância um do outro na maior parte do tempo. Isso ocupa a quadra e atrapalha a ação defensiva do outro time. Os adversários não conseguem correr livremente quando há um triângulo ofensivo.
- ***Penetração constante.*** Com ou sem a bola, os jogadores organizados em triângulo sempre vão em direção à cesta, para criar oportunidades de passes, arremessos, faltas etc.
- ***Passes imprevisíveis.*** O jogador deve poder passar a bola para qualquer companheiro de equipe a qualquer momento. A regra é aproveitar os espaços livres e os colegas não

marcados.

- ***Movimentação permanente.*** Nem a bola nem os jogadores podem ficar parados. E as decisões têm de ser rápidas.

Naturalmente, o esquema do triângulo foi adaptado aos grandes talentos individuais com que Jackson contou em sua trajetória. No Chicago Bulls, Michael Jordan tinha autorização de Jackson para fugir um pouco do sistema e explorar a defesa, quando visse a oportunidade. No Los Angeles Lakers, onde o esquema precisou ser simplificado, Shaquille O'Neal e Kobe Bryant também estavam liberados para inventar de vez em quando.



4. Com que capacidades. Os treinamentos de Phil Jackson, tanto no Chicago Bulls como no Los Angeles Lakers, ficaram famosos pelos métodos pouco ortodoxos de quem pratica a religião budista, em torno do mindfulness. Trata-se do estado de atenção plena, cultivado por meio do silêncio, da meditação, da respiração profunda e ritmada, do olhar para dentro de si e da confiança, e que leva seus praticantes a desenvolver, individual e coletivamente, profunda concentração e grande dose de energia.

A sala de meditação, decorada por figuras de nativos americanos, tinha incenso com uma fumaça pesada de sálvia e erva-doce, e as ondas do mar habitavam a mente dos jogadores. Isso durava cerca de dez minutos, até três vezes por semana.

A visão de Jackson sobre alto desempenho é que este tem menos a ver com atributos físicos e mais com o que o atleta faz quando se concentra e se compromete com o treinamento.

Não é que o coach não exigisse esforço deles. Seus treinos eram programados para tirar os jogadores de sua zona de conforto a fim de que descobrissem todo o seu potencial – técnico, tático e comportamental, conforme detalhado no Capítulo 4; ele até fazia treinos no escuro para desestabilizá-los, causando tumulto. No entanto, descobertos os potenciais, insistia para seus rapazes serem fiéis a si mesmos, executando apenas o tipo de jogo que lhes era natural, e não inventando

modas.

Para construir um ambiente de confiança, Jackson posicionava-se como amigo dos jogadores, e não como técnico, valorizava o coletivo em detrimento do individual e transmitia mensagens de um jeito sutil e atencioso, por meio de filmes, como vimos no Capítulo 4 (*Shrek* e *Os três patetas*).

A confiança se construía até no fato de o técnico pregar a compaixão acima de tudo e com todos, assim como o respeito pelos oponentes, uma vez que estes os transformariam em guerreiros melhores.

A gestão de cada partida por Jackson era igualmente extravagante. Não só porque ele abria seu coração com os jogadores, que sentiam sua sinceridade e respondiam também com o coração aberto na maioria dos casos. Não só porque ele lhes dizia para não pensarem em pontos ou na vitória, e sim na jornada. Não só porque ele conduzia uma respiração sincronizada em grupo antes do jogo, argumentando que uma só respiração ali representaria uma só cabeça durante a partida. (Esse ritual de alinhamento não verbal transformava o mundano em sagrado.)

O *sui generis* no coach zen era a liberdade radical que ele dava a seus jogadores. O próprio esquema tático do triângulo era um vetor para essa liberdade, mas a alforria ia além: quando as

coisas não estavam bem, Jackson dava aos atletas toda a chance de se reorganizarem sozinhos. Durante a maioria dos jogos domésticos e na temporada regular, raramente pedia tempo; delegava essa decisão aos jogadores, que o faziam quando queriam uma trégua. (Nos *playoffs*, ele fazia mais intervenções, mas sem gritar na beirada da quadra, em tempos formais ou passando a instrução a um jogador, que a transmitia aos outros sem que os rivais pudessem ouvir.)

Há episódios recorrentes na gestão da competição praticada por Jackson, como o uso de reservas e o tratamento especial dado aos jogos fora de casa. O coach acionava o time reserva com frequência. Com isso, invariavelmente fazia a equipe adversária baixar a guarda e, em duas ou três posses de bola, podia mudar a história do jogo. Após essa recuperação, punha a formação titular de novo em quadra, agora com sangue nos olhos.

A gestão especial de Jackson para jogos fora de casa abarcava uma série de iniciativas: mais pedidos de tempo em uma postura protetora, restrição aos tiros de fundo de quadra, porque podiam causar contra-ataque, e mais guerra psicológica – o coach fazia o possível e o impossível para seu time iniciar o quarto período na liderança, porque sabia que assim manteria a torcida adversária sob controle.

O budismo também estava presente em quadra. Quando não

sabia o que fazer para resolver um problema, ele simplesmente não fazia nada. E, com frequência, esse esvaziamento da mente lhe trazia inspiração para resolver o problema.

5. Com que sistemas de apoio. Apesar de toda a espiritualidade, Phil Jackson sempre compartilhou muitos dados. Em *playoffs*, todo jogo se vence nos últimos cinco ou seis minutos, sabia ele, exceto em casos de apagão. Os primeiros três minutos do terceiro período quase sempre determinam o resultado. Funciona bem quando os quatro jogadores que começam o jogo fazem o primeiro e o terceiro períodos inteiros; é eficiente a entrada de reservas no início do segundo e do quarto períodos. Se uma equipe consegue manter uma vantagem de dois dígitos sobre a outra nos últimos sete ou oito minutos de um jogo de *playoff*, a equipe que está atrás no placar vai se abalar. Há uma tremenda vantagem psicológica quando um time principia o quarto período com uma liderança de dois dígitos. Preserva-se a energia dos jogadores nos *playoffs*, deixando-os não mais do que trinta e cinco minutos em quadra. Vale a pena guardar um pedido de tempo para parar o relógio nos últimos cinco ou dez segundos de jogo.

Além disso, Jackson e a equipe assistiam a incontáveis jogos de televisão juntos para conhecer o repertório de jogadas dos

adversários de trás para a frente e batê-los assim. Por causa dos dados, o coach sempre se cercou de grandes reboteiros ao longo dos anos; o maior deles foi Dennis Rodman, no Chicago Bulls, que conseguia pegar os rebotes contra oponentes maiores e mais altos, como Jackson via e os dados confirmavam. Rebote é um aspecto menosprezado no basquete, porém Jackson sabia que o Bulls não teria ganhado seus três últimos anéis sem os rebotes de Rodman. Questão de inteligência.

Uma história de execução (e virada). Para comprovar a eficácia da execução estratégica de Jackson, vamos detalhar as semifinais da Conferência Oeste de 2004, já mencionadas no Capítulo 4, em que o Lakers tinha de enfrentar o San Antonio Spurs para decidir quem seria o melhor de sete partidas. Jogando em casa, o Spurs ganhou as duas primeiras, e Jackson sabia que precisava promover a virada. Para isso, era necessário fazer os adversários duvidarem de si mesmos, além de se certificar de que seus jogadores não haviam perdido a fé, pelo fato de não assimilarem bem a versão integral do "triângulo ofensivo", em especial Karl Malone e o armador Gary Payton.

Então, sua comissão técnica inventou uma dezena de táticas para conter a movimentação do San Antonio naquele jogo específico – modos de furar sua defesa fechada, chamar Payton

mais para o jogo e fazer mais bolas chegarem até Shaquille O'Neal e Kobe Bryant. Ele também simplificou o esquema tático, focando-o em O'Neal, lembrando que voltar ao básico é o caminho a seguir nas viradas. E desdobrou esses planos nos treinos específicos.

Mas Jackson sabia que sem vontade de mover montanhas nada funcionaria. Não havia no Lakers o sentido de urgência do Bulls, como o coach bem sabia. Como medida de gestão da competição e do vestiário, o que ele fez foi tocar cada jogador em seu ponto mais sensível, inclusive enfatizando a incerteza de seu contrato futuro com o Lakers e a probabilidade de muitos nunca mais jogarem ali de novo.

Com esse estímulo de urgência e a simplificação do esquema tático, o jogo do Lakers finalmente apareceu. Em casa, o time ganhou o terceiro e o quarto confrontos. Shaq e Kobe estavam com sangue nos olhos no quarto: Shaq fez 28 pontos e pegou catorze rebotes; Kobe acertou 42 pontos e seis rebotes. O placar foi de 98 x 90 para o Lakers.

O quinto jogo, que funcionaria como o fiel da balança, seria em solo inimigo novamente, diante de uma plateia de 18,8 mil torcedores texanos. Contudo, nos vinte minutos de exercícios de alongamento e aquecimento do início, percebeu-se que os jogadores estavam diferentes – eles entraram em quadra sem

nenhuma hesitação. De fato, o quinto jogo foi um dos mais eletrizantes da história da NBA. A vantagem era de nove pontos, insuficiente para assustar o concorrente – tão insuficiente que, a 11,5 segundos do final, o time na liderança era o Spurs, com um ponto a mais (71 x 70), e o público estava alucinado. De repente, o Lakers fez uma cesta de dois pontos pelas mãos de Kobe Bryant e passou à frente: 72 x 71. Só que, enquanto os jogadores de Los Angeles respiravam aliviados, Tim Duncan, do Spurs, deu um jeito de converter uma bola inacreditável, fazendo o anfitrião retomar a dianteira a quatro centésimos de segundo do final, com o placar de 73 x 72 a seu favor.

O que foi que o gestor da competição em questão fez? O improvável. Phil Jackson não pediu tempo; induziu os jogadores a resolver por si mesmos, para que arriscassem a própria pele – *skin in the game*, como se diz em inglês. E eles arriscaram.

Com Shaquille O'Neal e Kobe Bryant completamente marcados pelo Spurs, restava a Gary Payton passar a bola para Derek Fisher, o único jogador do Lakers não cotado para o Hall da Fama do esporte e, portanto, menos marcado. Manu Ginóbili, do Spurs, até apareceu para bloqueá-lo, mas Fisher fez a cesta de modo espetacular, marcando 74 x 73 para o Lakers praticamente ao mesmo tempo que a campainha final tocou. O silêncio no ginásio foi ensurdecedor.

Mais tarde, o Lakers venceu também o sexto jogo, sendo o campeão das semifinais e da Conferência Oeste da temporada. O fato de o time não levar o título da NBA daquele ano – perderia a final, e o anel, por 4 x 1 para o Detroit Pistons, da Conferência Leste – confirma que o Lakers era um time com limitações e vulnerável, o que só engrandece o fato de Jackson ter conseguido um excelente desempenho dele. E foi também graças à estratégia, à sua cascata de escolhas.

REPLAY

- Os melhores coaches sabem que uma estratégia não se resume ao esquema tático definido; ela se apoia em cinco escolhas estratégicas.
- A primeira escolha é um objetivo qualitativo em relação ao esporte, que pode ser chamado de “aspiração” ou “propósito”. Um exemplo é jogar bonito.
- A segunda escolha é a definição do espaço competitivo, um objetivo de certo modo quantitativo. Exemplo: ficar em quarto lugar no Brasileirão para participar da Taça Libertadores da América.

- A terceira escolha é o esquema tático em si. Embora os mais conhecidos sejam os esquemas futebolísticos, há tática em todos os esportes, como fazer uma corrida de fundo de ponta a ponta ou atropelar no final.
- A quarta escolha tem a ver com as capacidades, ou seja, providenciar para que sejam adequadas à estratégia.
- A quinta e última escolha são os sistemas de apoio, de dados (principalmente sobre os rivais) e logístico.
- A execução estratégica é crucial, com os treinamentos e a gestão das competições.
- O coach também deve saber lidar com os extremos do espectro competitivo, quando há um clima de vitória e um de derrota, aprendendo a neutralizar o favoritismo e a levar seus atletas a fazer viradas e recuperações (turnarounds).

CAPÍTULO 6
O ambiente de crescimento

Na Olimpíada de 1996, em Atlanta, Estados Unidos, a americana Dominique Moceanu integrou a equipe que ganhou a medalha de ouro por equipe da ginástica artística, apelidada pela imprensa de “As Sete Magníficas”. Tinha apenas 14 anos de idade e destacou-se na trave de equilíbrio e no exercício de solo – só não foi melhor por conta de uma lesão na tíbia; em 1995, havia vencido a competição geral do Campeonato Nacional com apenas treze. No entanto, sua carreira não seguiu no mesmo ritmo: Dominique não conseguiu nenhuma medalha no Campeonato Mundial de 1997 e não pôde ir aos Jogos Olímpicos de 2000, em Sydney, Austrália, apesar de ter apenas 18 anos. Em 2006, tentou voltar à ativa, mas não se qualificou para disputar o Campeonato Nacional.

Dominique era uma ginasta excepcional. Ela poderia ter ido além? Difícil saber. Houve lesões, trocas de técnicos, e muitos atribuem a descontinuidade a seus problemas familiares. A ginasta queixava-se de um pai abusivo – ela havia se emancipado aos 17 anos e saído de casa – e seu livro revela ter

encontrado o mesmo modelo de relacionamento paterno em seus treinadores, os romenos Marta e Béla Károlyi, dos quais tinha medo. Marta a teria pegado pelo pescoço e enfiado seu rosto em um aparelho telefônico, enquanto Bela a teria ridicularizado duas vezes na frente das colegas de equipe, por seu peso, humilhando-a.

O casal Karolyi é sinônimo de treinador bem-sucedido. Está intimamente ligado ao sucesso da ginástica romena, incluindo o da lendária Nadia Comaneci, que, como se sabe, foi a primeira ginasta do mundo a ter a nota máxima, 10, em uma competição – na Olimpíada de Montreal, Canadá, em 1976, quando acumulou três ouros. Mas o casal não conseguiu oferecer a Dominique o que proporcionou a Nadia, ainda quando estavam em Bucareste – nem o que fez com Simone Biles, já nos Estados Unidos, em sua preparação para a Rio 2016. Biles ganhou quatro medalhas de ouro, inclusive no individual geral (que leva em conta a performance nos quatro aparelhos – barras assimétricas, salto sobre o cavalo, trave e solo), sob o comando da mesma Marta Károlyi.

O que os Károlyi deram a Biles? No final de 1999, a ginástica artística feminina dos Estados Unidos foi totalmente reorganizada. A seleção nacional adotou um sistema de treinamento semicentralizado, combinando as academias

independentes, tradição nos Estados Unidos, com o paradigma centralizador da Romênia e da Rússia, potências da modalidade. As ginastas americanas treinam com seus técnicos a maior parte do tempo – Simone Biles treina com Aimee Boorman, por exemplo – e uma vez por mês vão, com eles, ao Rancho Károlyi, na Floresta Nacional Sam Houston, no Texas, onde passam cinco ou seis dias. No Rancho, acontece um intercâmbio com técnicos de vanguarda representantes das melhores escolas da ginástica artística mundial. Além de Marta e Béla, as meninas já treinaram com Valeri Liukin, representante da ginástica olímpica masculina da era soviética, e Liang Chow, medalhista da equipe masculina chinesa em várias competições internacionais, entre outros.

O domínio americano da ginástica feminina do século XXI é, em grande parte, atribuído ao ambiente vencedor construído por esse sistema de treinamento semicentralizado. O que ele tem de diferente? Para nós, o fato de as atletas serem expostas a dois tipos de situação: seu técnico em casa lhes dá apoio e segurança a elas, tratando-as individualmente; os técnicos no Rancho as desafiam a ser cada vez melhores, num jogo coletivo. As ginastas acabam recebendo doses alternadas de estabilidade e mudança. Conforto e desconforto. Rotina e surpresa. Experiências esperadas e imprevistas.

Voltando a Dominique Moceanu, Marta e Béla exigiam o máximo dela, e era exatamente isso que seu pai fazia também, e de uma forma que ela percebia como hostil. Por um bom tempo, Dominique não teve um técnico que a acolhesse, que fizesse o papel do segundo pai ou da segunda mãe – ao menos, não até 2006, quando o marido passou a ser seu treinador. Dominique contava apenas com o técnico promotor de mudança, lançando desafios e cobrando o tempo todo; faltava-lhe a estabilidade, para reduzir a ansiedade e habitar a autoconfiança, que teria sido possível se o sistema fosse semicentralizado.

O sistema da ginástica artística dos Estados Unidos não é uma inovação em si: trata-se de uma réplica adaptada do que fez a Alemanha Oriental nos anos 1970, quando se tornou a segunda potência mundial da ginástica feminina e produziu estrelas como Olga Korbut. Nos Estados Unidos, as academias locais oferecem mais estabilidade às ginastas e o Rancho Károlyi promove o dinamismo necessário, embora essa distribuição de papéis possa se inverter conforme as circunstâncias. Não estamos dizendo que um núcleo duro que chacoalhe as convicções e unidades locais que as reforcem, com técnicos diferentes, são o único jeito de gerar um ambiente vencedor em um esporte, ao contrário. Um sistema desses envolve toda a organização do esporte no país, não é algo que um técnico

sozinho consiga fazer.

Agora, se estiver atento a isso, um coach pode trabalhar com o mesmo princípio de alternar estabilidade e mudança em uma mesma geografia. Esse é o tipo de ambiente que identificamos na maioria dos casos investigados para este livro – nos referimos ao ambiente de treinamento, que engloba tudo o que acontece com o atleta fora da competição.

Antes, é preciso entender por que esse equilíbrio instável entre estabilidade e mudança cria um ambiente que predispõe mais a vitórias.

ESTABILIDADE X MUDANÇA

O sociólogo Zygmunt Bauman dizia que a sociedade tem um movimento de pêndulo – em um momento, tende a valorizar mais a liberdade; em outro, busca segurança. É uma demanda alinhada com a tensão "estabilidade x mudança" que vimos até aqui. Só que, com esportistas de alta performance, os ciclos das percepções de estabilidade e mudança são curtos, fazendo um movimento de pêndulo acelerado, como o de um relógio. Qual a razão específica disso?

Algumas pesquisas nos ajudaram a entender.

No final dos anos 1800, Norman Triplett, pesquisador da

Universidade de Indiana, nos Estados Unidos, analisou dados de corrida de mais de 2 mil ciclistas, comparando seus resultados em três maneiras de competir: contra o relógio; contra outros ciclistas; contra o relógio tendo outros ciclistas pedalando a seu lado para dar o ritmo. Ao observar os tempos registrados nas três situações, Triplett notou que o tempo melhorava sempre que havia outros ciclistas em cena – os atletas ficavam, em média, cerca de vinte segundos mais rápidos por quilômetro –, independentemente de esses outros serem seus rivais ou apenas acompanhantes. De algum modo, eles os tiravam da malfadada zona de conforto.

Foram feitos muitos estudos sobre o fenômeno nesses dois séculos que se passaram, em campos diversos, como disse Jonah Berger no livro *O poder da influência*, e o padrão se confirmou. A mera possibilidade de comparação com outros indivíduos realmente faz com que as pessoas se esforcem para alcançar um desempenho melhor.

Alguns experimentos comprovaram, entretanto, que a influência social é ruim sob certas condições. Quando, por exemplo, um atleta é pareado com outro ou conta com uma plateia, seu desempenho pode piorar. Pedimos licença para citar um experimento feito com corredores, o qual pode causar uma sensação desagradável, porque os corredores em questão são...

baratas. Como baratas fogem da luz em direção à escuridão, fazendo-as correr, o professor de psicologia social da Universidade Stanford Robert Zajonc achou que dariam boas cobaias para testar sua hipótese sobre o impacto da facilitação social sobre o desempenho: ele queria entender o que acontecia quando a tarefa desempenhada era nova ou, então, complexa. Zajonc construiu uma pista de corrida para baratas em duas versões: uma muito simples, em linha reta, e outra com bifurcações que tornavam o caminho menos óbvio e requeriam uma escolha. Na pista simples, uma barata ficava mais rápida quando havia outras com ela. Na pista complexa, acontecia o contrário. Esse estudo seminal foi repetido por décadas, com diferentes versões, e sempre confirmado, segundo Berger.

Aonde queremos chegar?

Bem, nós vemos uma relação direta entre esses experimentos e a tensão estabilidade x mudança identificada na ginástica artística. No experimento dos ciclistas, a prática de pedalar era sempre igual para o atleta, algo estável, e a inclusão de outros ciclistas lhe dava vontade de ir além. No experimento das baratas corredoras na pista complexa, a pista representava uma situação nova, e a barata precisava ficar sozinha, em uma situação sob seu controle (e, portanto, estável), para conseguir percorrê-la com bom desempenho.

Mais que confirmar a relação entre estabilidade, mudança e desempenho, o que os experimentos de Triplett e Zajonc, retratados por Berger, realmente nos fizeram entender foi a razão pela qual existe essa relação: a tensão entre mudar e manter-se estável tem a ver com acelerar aprendizados. Essa descoberta foi uma revelação para nós; nunca havíamos pensado nesses termos.

Ora, você dirá, grandes professores já sabem disso. Possivelmente sim – e os melhores técnicos esportivos são grandes professores. No entanto, os de maior sucesso que pesquisamos foram além: eles construíram para seus pupilos um ambiente inteiramente marcado pela tensão estabilidade x mudança, como se ali houvesse um exército invisível de grandes professores em ação permanente. Lembra-se de que, com os elogios e críticas certos, um coach pode cultivar no atleta o mindset de crescimento e facilitar seu kaizen mental, conforme dito no Capítulo 2? Um ambiente de treinamento desenhado com os parâmetros de estabilidade x mudança proporciona a mesma coisa, só que de modo amplificado. Esse ambiente causa desconforto com experiências novas e dinâmicas que desperta nas pessoas o desejo de crescer (como fazem as críticas de um treinador a um atleta) e, ao mesmo tempo, oferece estabilidade para que elas se sintam suficientemente acolhidas a ponto de

conseguirem focar o aprendizado e nada mais (como quando um atleta recebe elogios de seu treinador).

Os técnicos esportivos, na maioria, chegam ao ambiente de crescimento de modo intuitivo, copiando colegas ou observando o que dá certo e o que dá errado em sua prática. E simplificam as coisas para construir um ambiente desse tipo, valendo-se de uma capacidade heurística natural – conceito com que o leitor vai se familiarizar no Capítulo 8. Isso significa que eles não explicitam essa lógica nem os conhecimentos de psicologia e neurociência que poderiam apoiá-la. Mas nós vamos compartilhá-los de modo sucinto, porque nos ajudaram a entender o "segredo" da tensão estabilidade x mudança.

A moldagem intencional do ambiente é algo que remete à psicologia comportamental, ou behaviorismo. Afinal, seus expoentes, como Burrhus Frederic Skinner e Ivan Pavlov, voltam os holofotes para o ambiente, explicando o comportamento e a capacidade de aprender das pessoas pelos estímulos que elas recebem de tudo o que está a seu redor.

A tensão estabilidade x mudança aparece, embora não com esse nome, na psicologia cognitiva. Esta parte do seguinte princípio: o sistema nervoso central só processa aquilo a que está atento. Jean Piaget, um dos principais representantes da corrente, afirma que prestamos atenção em algo quando, ao

mesmo tempo, entendemos seu significado (criando uma relação estável com esse objeto da atenção) e ele embute uma novidade para nós (há uma mudança).

A neurociência chegou a uma conclusão semelhante. Exames de ressonância magnética investigaram como o cérebro reage a diferentes tarefas: se é difícil do início ao fim, a tarefa deixa o cérebro "frustrado", e o resultado é a desmotivação para cumpri-la; se é totalmente fácil, acontece a mesma coisa. Como os exames comprovaram, uma tarefa precisa combinar algo de conhecido e algo de desafiador para nos motivarmos a aprendê-la e a executá-la. Aparece, de novo, a tensão estabilidade x mudança.

Um elemento-chave da capacidade de aprender, a memória, também se apoia nesse equilíbrio "estático x dinâmico". De novo, exames de ressonância magnética apontaram que, quanto mais emoção há em determinado acontecimento, mais ele é memorizado, e sentimos emoções mais fortes em eventos que representam mudança. Ao mesmo tempo, a memória é construída com a repetição de uma informação recém-adquirida ou com sua associação a uma informação assimilada anteriormente. Entra aí a condição estável que ativa os circuitos e redes neurais e nos faz armazenar determinado conhecimento.

CINCO VETORES AMBIENTAIS

Como nós entendemos durante a pesquisa, o ambiente que alterna estabilidade e mudança é como uma mistura estranha de lugar de trabalho, escola, lar e bar. E também é – tem de ser – um ambiente móvel, nômade, à medida que acompanha os atletas nas viagens para competir. De modo resumido, ele é tudo o que ocorre com os atletas e os times quando eles não estão competindo. Como um técnico esportivo constrói esse ambiente direcionando as percepções "estabilidade x mudança" em um movimento de pêndulo permanente? Ele pode acionar ao menos cinco vetores (em uma das duas direções):

1. **Relacionamentos.** Incluem o tratamento que técnico e atletas se dispensam (mais horizontal ou vertical), atitudes, sentimentos e expectativas de parte a parte, a delegação de poder e o reconhecimento.
2. **Instalações de treinamento.** Os atletas treinam sempre no mesmo lugar ou mudam de ares? Dispõem de todos os equipamentos necessários ou precisam improvisar sobre o que falta?
3. **Processo de treinamento.** As rotinas seguidas pelos atletas nos aspectos físico, técnico, tático e comportamental variam

ou não?

4. **Governança.** A maneira como as decisões são tomadas é de cima para baixo, com imposições? Estende-se à vida pessoal do atleta? Ou imperam o diálogo e a cocriação?
5. **Valores e crenças compartilhados.** Há uma cultura preexistente nas instituições, mas os treinadores podem realçar alguns valores em detrimento de outros e até acrescentar outros.

Não localizamos em nossos levantamentos nenhuma fórmula para combinar mudança e estabilidade nesses cinco vetores; o que vimos é que cada técnico cria a sua, de acordo com as condições disponíveis. Tampouco existem só os dois extremos – a situação estática de um lado e a dinâmica do outro. Os técnicos percorrem, isto sim, um espectro de ações com diferentes níveis de estabilidade e mudança – e o fazem muitas vezes de modo inconsciente. As instalações podem dar a sensação de solidez, enquanto os relacionamentos desafiam. Ou os relacionamentos podem ser como os de uma segunda família e a rotina ser quebrada todos os dias por uma novidade – mas a família pode ser briguenta, e a novidade, pouco surpreendente. São várias as combinações possíveis em um ambiente de treinamento. Muitas vezes, a alternância ocorre em um mesmo vetor, como o

processo de treinamento – se algumas rotinas estabilizam os atletas, outras lhes "tiram o chão". A questão é, sempre, cuidar para que as sensações dos atletas vão se alternando.

Um modelo simples de ambiente que segue esses preceitos é, a nosso ver, o da academia fundada por Nick Bollettieri na Flórida, que contrabalança o dinamismo da competição constante promovida entre os tenistas que treinam ali com uma preparação física e técnica individual imersiva, tudo isso em um centro de treinamento muito bem equipado. Por aquelas quadras passaram campeões como Serena e Venus Williams, Andre Agassi, Jim Courier, Monica Seles, Mary Pierce, Maria Sharapova, Martina Hingis, entre outros.

Os dois aspectos que passam maior sensação de estabilidade, sem dúvida, são um centro de treinamento bem equipado e o carinho nos relacionamentos entre técnico e atletas, o afeto que, entre outras coisas, cria o senso de pertencimento. Para promover, por sua vez, o dinamismo, são fundamentais os desafios ao atleta (o que inclui comparações com outros atletas) e a imprevisibilidade.

Por fim, vale repetir que o ambiente de crescimento amplifica o kaizen mental de que tratamos no Capítulo 2. Quando observamos a rotina da seleção brasileira de vôlei feminino no Centro de Treinamento de Saquarema antes de algum torneio,

isso fica claro – ela alterna momentos de foco, que remetem ao esforço de mudança (por não ser um estado natural), e de relaxamento, que correspondem à estabilidade:

8h00 – Café da manhã (controlado por nutricionistas)
8h30 – Atividades na sala de musculação e fisioterapia
9h30 – Treino em quadra coberta
11h30 – Banho e tempo livre
13h00 – Almoço
14h00 – Descanso e tempo livre
16h30 – Lanche da tarde
17h00 – Segundo treino com bola, junto com seleções de base
19h00 – Banho e tempo livre
19h30 – Jantar
20h30 – Lazer e cama

NICK SABAN: VALORES x RELACIONAMENTOS x PROCESSO x GOVERNANÇA x INSTALAÇÕES x VALORES

Um dos grandes debates do futebol americano neste início de século diz respeito a quem é o melhor técnico do esporte de todos os tempos: Bill Belichick, o head coach do New England Patriots, time da liga profissional NFL, ou Nick Saban, que dirige

o Alabama Crimson Tide, da liga universitária NCAA?

Temos o levantamento dos números dos dois até 2016, mas ele não dá a resposta: nas 22 temporadas em que treinou diferentes times, Saban conseguiu 72,7% de vitórias, e Belichick registrou 66,4% em 21 temporadas – performance muito similares, portanto. (Eles são tão parelhos que, de 2016 a 2019, Belichick ganhou o título máximo mais duas vezes e foi vice na terceira, enquanto Saban ganhou uma vez e foi vice nas outras duas.) Nem os confrontos diretos entre os treinadores, quando ambos estavam na NFL, tiram a dúvida, porque foram quatro jogos e duas vitórias de cada lado.

De qualquer modo, a maior vantagem foi obtida por Saban: em dezembro de 2006, jogando em casa, seu Miami Dolphins derrotou o Patriots pelo contundente placar de 21 x 0 (de nada adiantaram os gritos de Tom Brady) – isso, apesar de o Dolphins ter sido eliminado nos *playoffs* uma semana antes.

Belichick e Saban tampouco nos ajudam a esclarecer: são amigos e vivem declarando admiração mútua. Seus estilos se parecem, na verdade – nos Estados Unidos, a brincadeira é que os dois são operados pelo mesmo computador. Já trabalharam juntos, inclusive, na primeira metade dos anos 1990, quando Belichick comandava o Cleveland Browns, na NFL, e Saban era o coordenador defensivo do time. Quem vota em Belichick diz que

a liga profissional é muito mais competitiva do que a universitária e que, no curto período em que a frequentou, Saban teve queda de rendimento. Mas quem prefere Saban tem bons argumentos também: ele seria melhor porque o recrutamento é mais difícil no futebol universitário (não há dinheiro, só promessas) e a imaturidade é maior (são adolescentes) e a rotatitividade, maior (há um fluxo constante de calouros entrando e veteranos indo embora). Se Belichick pôde contar com Tom Brady no centro de quase todos os jogos desde 2001, Saban não teve nada minimamente parecido.

Seja quem for o campeão dessa disputa, foi Saban quem criou para seus jogadores o ambiente de crescimento mais ilustrativo que encontramos. É quase um curso de graduação e pós-graduação no assunto, na medida em que são muito evidentes os fatores de estabilidade e os de mudança no campus de treinamento em Tuscaloosa.

No caso do dinamismo, Saban busca obsessivamente a perfeição como valor e exterioriza isso em seu relacionamento com os atletas. Como definiu um amigo do coach em uma entrevista, ele se motiva com o que é impossível de alcançar. Para entender, basta observá-lo pouco depois de ganhar um campeonato: ele nunca parece estar feliz. O que pensa um jogador que quer atender às expectativas de um treinador

sempre desejoso de mais? Que ele precisa ser mais perfeito sempre.

A perfeição é exigida muitas vezes aos gritos. Matt Mauck, *quarterback* de Saban na Universidade Estadual de Louisiana, chegou a compará-lo com o sargento típico do serviço militar: "Ele nos destruía mentalmente, como acontece com os recrutas militares, para depois nos reconstruir". (Saban é o único técnico a vencer o título máximo de sua categoria com duas equipes distintas: Louisiana e Alabama.) Porém, diga-se, Saban calcula o risco de agir assim: ele sempre encomenda o perfil psicológico de seus jogadores para saber o que acontecerá quando gritar com eles – vão desmontar ou responder à altura?

Quando pensamos na perfeição exigida por Saban, falamos em perfeição na técnica e na tática, mas física e academicamente.

À frente de uma equipe de preparadores atléticos e nutricionistas, Scott Cochran é o responsável pela "fábrica de músculos" de Saban no Bama, cuidando do condicionamento físico de mais de cem atletas, inclusive fora do período de competições. Ele sabe que, se os meninos não levantarem peso nas férias, ou se engordarem, será cobrado por Saban. Na alimentação, a base é cinco refeições por dia, com três shakes de suplementos nos intervalos – 4 mil calorias diárias para manter

o peso e 8 mil para quem precisa ganhar. Já os treinos não têm uma base comum, porque variam segundo a necessidade de cada atleta. Alguns pontos que costumam coincidir são o trabalho da força explosiva em todos (fazer cinco segundos de subir e descer escadas no estádio em ziguezague é um dos modos), intercalar o levantamento de pesos com pular cordas e investir nos glúteos, que são a fundação para todo o resto na visão de Cochran – "*big ass*, *big paycheck* ", como ele gosta de dizer (bunda forte, dinheiro farto, numa tradução livre). Para os atletas desenvolverem a capacidade de superar a fadiga, eles fazem dezesseis tiros de cem metros com quarenta e cinco segundos de descanso entre um e outro. E ainda têm exercícios cardiorrespiratórios adicionais como nadar, caminhar e bike. Um teste simples diz a Cochran se estão bem: agachamento na parede sobre uma perna só por trinta segundos. Quanto à parte dos estudos, Saban tem conselheiros acadêmicos na equipe e, por meio deles, acompanha as notas de todos. Quem está abaixo da média em alguma disciplina é proibido de entrar em campo, não importando seu papel na equipe. Nas dependências de treinamento há salas de estudos.

Se a exigência de perfeição é o dinâmico, a porção estável do ambiente tem como eixos o "Processo Saban", em que Saban quebra treinos, jogos e temporadas em partes menores para que

o time possa enfrentá-los sem se sentir pressionado pela imensa responsabilidade. O fato de Saban centralizar todas as decisões também é estabilizador. Para que esse sistema de governança funcione, o coach relaciona-se pessoalmente não apenas com os jogadores como com suas famílias, e toma as decisões por eles. Até os ajuda a arrumar empregos temporários nas férias se necessitarem.

Vale a pena nos debruçarmos sobre o "Processo Saban". O time que Saban treinava em 1998, o Spartans, da Universidade de Michigan, estava prestes a enfrentar o da Universidade de Ohio e não se sentia nada confiante. Percebendo isso, o técnico pediu ajuda a um professor de psiquiatria da universidade, Lionel Rosen, que lhe sugeriu adaptar e aplicar o pensamento do terapeuta cognitivo Aaron Becker, cuja abordagem passo a passo deu origem à ideia dos Alcoólicos Anônimos de lidar com as tarefas um dia de cada vez. Como o tempo médio de uma jogada em uma partida de futebol americano dura sete segundos, Rosen disse aos Spartans que eles só precisavam se concentrar em vencer nesses sete segundos e depois descansar, sem jamais pensar no placar do momento ou no resultado final. Deu certo: embora o jogo tivesse começado pessimamente, com a equipe de Michigan perdendo por 24 x 9 para a de Ohio, os Spartans mantiveram-se tranquilos com o foco nos "sete segundos de

cada vez" e conseguiram virar o jogo, finalizado em 24 x 28. Nascia o Processo, algo que daria elevado grau de estabilidade ao grupo.

Rosen foi logo apelidado de "Mago" e tornou-se o parceiro fiel de Saban em todos os times que ele treinou dali por diante. Juntos, os dois vêm aprimorando o Processo ao longo dos anos. No treinamento, o foco é naquilo que tem de ser feito no momento: o trabalho de condicionamento físico, a aula de caratê, o teatro, o pilates, o programa de mentalização... Sim, fazem parte da intensa rotina dos atletas de Saban o caratê (para aumentar a impulsão), o pilates (para maior flexibilidade), o teatro (como motivador) e um programa de mentalização (desenvolvido por um consultor de liderança, ensina cada um a visualizar vividamente o que quer conseguir). Note-se que até na estabilidade há um dinamismo, trazido por disciplinas distintas, como o teatro e o pilates.

A mensagem principal do Processo é que o jogador nunca deve estar com a cabeça no passado ou no futuro, mas concentrar-se totalmente no presente. Outra mensagem, mais subliminar, é que cada ação, por menor que seja, importa. É por isso que os bancos de reservas dos times de Saban estão sempre limpos e organizados ao final das partidas, enquanto os dos outros são uma bagunça.

Saban acredita que, quando as coisas funcionam bem em uma rotina, sobra mais tempo para pensar em como mudar para fazer melhor – e eis que surge o dinamismo novamente.

A estabilidade também é propiciada pelas instalações oferecidas aos garotos. Depois de fazer as receitas da Universidade do Alabama com o futebol aumentarem sensivelmente, Saban exigiu que fossem investidos 9 milhões de dólares em uma instalação de 3.500 metros quadrados que lembra o campus de uma empresa tecnológica do Vale do Silício – um lugar em que as pessoas sentem-se tão confortáveis e bem cuidadas que não querem mais ir embora. Isso é uma ferramenta de recrutamento e também uma alavanca de crescimento.

O anfiteatro de 212 lugares permite fazer as reuniões de dados com todos os jogadores, nas quais cada um tem seus pontos de produção avaliados, e salas de reuniões um a um, equipadas com vídeo, possibilitam que eles revejam seu desempenho em detalhe. Várias piscinas de 9 x 2,5 metros, exclusivas para hidroterapia, são usadas pelos jovens antes dos treinos (com água quente) e depois (com água fria), enquanto veem TV. Há esteiras antigravidade, que sobrecarregam menos os joelhos, os quadris e os pés, o que é particularmente importante para os lesionados; máquinas que avaliam concussões na cabeça para saber se um jogador está pronto para voltar a atuar ou não e, no

campo, tendas com ar-condicionado para resfriar o corpo. Os pormenores são verificados: cada *locker* onde os atletas guardam itens pessoais têm tomadas para carregar smartphones e tablets. Existem, também, uma sala de secagem de tênis, que tira todo o odor causado pelo suor nos calçados.

Ao lado do dinâmico valor da perfeição, há um valor em prol da estabilidade no Crimson Tide: o do profissionalismo de um homem de negócios. O que Saban e seu parceiro Rosen dizem querer de seus jogadores, mais do que motivação, é que tenham mentalidade de executivos, no sentido de serem capazes de fazer as entregas esperadas com regularidade e objetividade, independentemente de como estiverem se sentindo no momento. "Dê-me um time com esse tipo de atitude de negócios e eu terei um time que sabe lidar com adversidades", afirmou Rosen em uma entrevista.

No Bama, comportamentos que traíam esse valor traem a governança do time e precisam ter consequências para não se repetirem. Foi o que ocorreu em 2013, quando Saban ganhou as manchetes dos jornais por suspender dez jogadores de uma vez – sim, você leu certo, foram dez –, entre eles Ha'Shean "Ha Ha" Clinton-Dix, líder do time e provavelmente seu melhor defensor. "Eles violaram as regras", explicou o técnico sem dar detalhes, para preservar os atletas da opinião pública. A decisão não faz

muito sentido competitivo, mas é totalmente coerente com a preservação do ambiente de crescimento.

O pêndulo estabilidade x mudança de Saban reflete-se até em seu posicionamento de *mezzo* amigo, *mezzo* rival em relação a Belichick e talvez ajude a explicar por que ele é tão pop. Personagens da aclamada série de TV *Billions* já citaram mais de uma vez o grito de torcida do Bama, "Roll, Tide, roll", apesar de morarem em Nova York. George Bodenheimer, o homem que transformou a ESPN no império de mídia que é hoje, deixou escapar para nós que Saban é seu ideal de técnico entre todos os esportes. O ambiente criado por Saban seduz as pessoas.

O MAIS BEM GUARDADO SEGREDO: OS DETALHISTAS

No início dos anos 1990, Telê Santana seguia religiosamente uma rotina no Centro de Treinamento do São Paulo Futebol Clube, localizado no bairro paulistano da Barra Funda, onde morava. Acordava por volta das 6 horas, tomava um café reforçado, lia os jornais e ia caminhar, por mais de uma hora, no campo. Ele avaliava a altura da grama em todos os pontos e ficava procurando buracos e ervas daninhas que pudessem prejudicar a performance dos jogadores. Quando achava algo em desacordo, fazia com que corrigissem antes de o treino começar.

Já dissemos, no Capítulo 1, que técnicos detalhistas costumam ser bons em reencantar atletas experientes. Em geral, técnicos detalhistas costumam prestar atenção à construção do ambiente, segundo nossa pesquisa. A preocupação de Telê com os detalhes ficou famosa – o treinador que encantou o mundo em 1982 não se intrometia só no gramado; palpitava igualmente na alimentação dos atletas, por exemplo, e em seus hábitos pessoais. Nick Saban, que acabamos de descrever, é igual. Não bastasse cuidar de cada detalhe envolvendo cada jogador, cada rotina e cada decisão no centro de treinamento, ele passa a temporada antecipando como deve ser cada jogo específico e a contribuição de cada atleta nele e faz, pós-jogo, a avaliação do que realmente aconteceu. Durante as partidas, toma notas o tempo inteiro – e guarda os registros feitos, bem como os arquivos que monta sobre os jogadores. Também estuda obsessivamente os vídeos que grava. Como há tempo para tantas minúcias? Um de seus segredos é pedir sempre o mesmo prato ao almoçar na cantina da universidade, economizando os minutos de escolha entre as opções do cardápio. As demais explicações serão discutidas no Capítulo 7.

John Wooden nos desvendou Nick Saban e Telê por ter se definido como alguém que "busca a perfeição nos detalhes". Telê, como Saban, era perfeccionista. O técnico do Bruins, time

de basquete da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), acreditava que dar atenção aos pequenos detalhes que normalmente passam despercebidos era o que mais surtia efeito e moldava o ambiente. “[Os detalhes] podem parecer triviais, talvez até um pouco ridículos para os que não os entendem, mas não são. São fundamentais para o progresso no basquete, nos negócios, na vida. Representam a diferença entre campeões e aqueles que quase chegaram lá”, afirmou.

Um exemplo foi seu veto a que jogadores usassem cabelos compridos, barba por fazer e costeletas. Não tinha nada a ver com aparência ou disciplina. O fato é que, durante os jogos, os atletas transpiram muito e, se estão com cabelos mais longos ou barba, inconscientemente passam as mãos neles, deixando-as escorregadias e arriscando-se a segurar mal a bola. Outro exemplo: Wooden trocou o chocolate dos intervalos dos jogos, como se fazia na época, por gomos de laranja, porque chocolate produz muco. Ele também mandava servir água em temperatura ambiente nas refeições para evitar incômodo estomacal, embora a preferência geral fosse água gelada.

O técnico do Bruins ainda sabia de detalhes da vida de cada um de seus pupilos e aproveitava todas as oportunidades de saber mais. Em geral, já estava na quadra quando chegavam para o treino e falava com cada um, sempre com um sorriso no

rosto: “Como está sua mãe, David?”; “Melhorou do resfriado, Jim?”; “Como vão as aulas de matemática, John?”. Assim, entendia a disposição dos jogadores para o dia e aquilo de que mais precisariam no treino – estabilidade ou mudança.

Para estabilizar o grupo, Wooden tirava o estresse e a responsabilidade dos ombros dos atletas, como Saban, e o fazia sobretudo com frases de impacto: “Vamos trabalhar o agora, o treino de hoje”; “A melhor maneira de conquistar metas de longo prazo é guardando-as em um envelope fechado dentro da gaveta”. Então, oferecia explicação, demonstração, imitação, correção e repetição para tudo o que fosse necessário, em detalhe. Ele controlava as próprias emoções a fim de garantir a estabilidade. “Picos e vales são para os Alpes, não para o temperamento de um líder”, comentou. Para o treinador, montanhas-russas emocionais drenariam energia e deveriam ser evitadas sempre.

E o dinamismo? Também vinha dos detalhes. Quando Wooden via um atleta não cometer erro algum no treino, cobrava, pois isso significava que ele não estava indo além. Um segundo elemento de desestabilização eram as metas. O coach estabelecia metas para os jogadores a cada treino de cento e cinquenta minutos e, assim que eram atingidas, criava outras. Em sua visão, “o sucesso alimenta a satisfação e a satisfação

alimenta o fracasso", e ele não podia deixar isso acontecer.

Em suma, Wooden era um técnico amigo, que ouvia a todos, mas contrariava vontades e impunha limites. Não permitia que ninguém brilhasse em excesso, porque "a estrela do time é o time", chamava os mais calados a participar e fazia cada atleta trocar o "não" pelo "como?" em relação a uma nova proposta.

A FÉ COMO ESTABILIZADOR?

Nick Saban representa um caso excepcional de ambiente de crescimento, mas é preciso dizer que o futebol americano universitário é pródigo em ambientes que aceleram o aprendizado e o amadurecimento dos atletas. Outra história que se destaca é a de Bobby Bowden, que dirigiu o Florida Seminoles, ligado à Universidade Estadual da Flórida. Por vinte e três anos, entre 1987 e 2000, ele levou seu time a terminar todas as temporadas entre os top 5 do ranking da *Associated Press*, um feito inédito. Ganhou o título máximo em 1993 e em 1999, este de maneira invicta – simplesmente o Seminoles venceu todas as partidas, todas as semanas, do começo ao fim. Isso levou o Hall da Fama do futebol americano universitário a quebrar a regra para incluir Bowden em 2006, apesar de ele ainda estar na ativa, quando, até então, só eram admitidos os técnicos aposentados

ou falecidos.

A característica determinante do ambiente de Bowden era o valor da espiritualidade. Em nome da fé, ele relativizou a importância das vitórias e da própria competição, o que confortava os atletas. O técnico treinou cristãos de várias vertentes – batistas, metodistas, protestantes, católicos –, além de muçulmanos e judeus. Para Bowden, não era uma crença religiosa específica que importava, e sim acreditar em algo transcendente. E não se tratava apenas de fazer o sinal da cruz em campo, algo que se vê acontecer em jogos de futebol do Campeonato Brasileiro, mas de tomar decisões de acordo com a fé. "Ensinar meus garotos sobre a fé significa muito para mim. Se me proibissem de fazer isso, eu faria às escondidas", declarou ele à imprensa.

Por que a fé funcionava como um elemento de estabilização? Para Bowden, foi um modo de se certificar de que não houvesse nenhum peso no coração e na mente dos jogadores. A religião diminui a pressão sobre os ombros, em sua visão, porque "Deus perdoa todos os pecadores. Todos nós quebramos mandamentos e cometemos erros, porque ninguém é perfeito, e foi por causa disso que Jesus morreu na cruz por nós".

Não é só isso. Muitos garotos que praticam futebol americano vêm de lares partidos, crescendo sem muito envolvimento ou

orientação dos pais. Não é incomum se iniciarem em gangues, por exemplo, o que não deixa de ser uma forma desesperada de participar de uma família. O pertencimento construído em torno da fé preenchia esse vazio no time de Bowden. Com o discurso dos valores religiosos e a preocupação permanente em mostrar uma direção na vida, o técnico fazia com que cada jogador se sentisse amado. Ele dizia “Vamos pedir a vocês que frequentem a igreja com regularidade e que escrevam para suas mães e seus pais, pois significará muito para eles ”, e os rapazes entendiam que alguém no mundo se preocupava que eles fossem os melhores.

No entanto, essa espiritualidade de Bowden, diferentemente do que se imagina, também produzia a desestabilização necessária no Seminoles. Com ela, o treinador cobrava sacrifícios dos atletas para que hoje fossem melhores do que ontem, deixando as coisas bastante desconfortáveis para eles. Por causa dela, esperava que os rapazes mantivessem o foco por toda a temporada. Com base na fé, obrigava os jovens a jogar e treinar mesmo com dor; eles aprenderiam que pequenas dificuldades não poderiam fazê-los desistir de nada na vida.

Bowden ingressou no Seminoles em 1976 e demorou quatro anos para seu ambiente começar a surtir efeito. Os primeiros sinais disso foram sentidos em 1979, em um jogo de alto nível

contra a Universidade de Oklahoma, que, porém, acabou em derrota. Na época, o time era pouco conhecido fora do sul dos Estados Unidos. Mas, em 1980, ao vencer a Universidade de Nesbraska na casa do oponente, as coisas começaram a mudar: os Seminoles saíram do gramado aplaudidos pela torcida adversária.

Não foram poucos os obstáculos enfrentados por Bowden. O fato de ser o "treinador das segundas chances", como o chamavam, foi bastante criticado. Excluir um rapaz do time ou tirar sua bolsa de estudos sempre era seu último recurso, e muitos enxergavam essa compaixão, coerente com a espiritualidade, como frouxidão. Bowden entendia as tentações enfrentadas pelos jovens fora de casa pela primeira vez, ressaltava que eles ainda não tinham aprendido sobre o certo e o errado e preferia fazer um rapaz correr para cima e para baixo nas escadas do estádio por um mês a levá-lo a perder a bolsa de estudos.

Bowden falava muito com seus meninos, como um pregador que faz sermões. Discorria sobre fé e família, dizia-lhes para ficarem longe das drogas e do álcool, lembrava-lhes de cortar os cabelos. Mas falava também de espírito de time e de vitória. Uma hora, lia uma citação de Vince Lombardi: "Vocês têm de cuidar uns dos outros. Vocês têm de amar uns aos outros". Outra,

provocava: “Futebol não é diversão; desde quando futebol é divertido? Futebol exige trabalho árduo, dedicação, sacrifício, autodisciplina. Divertido é vencer jogos”. E os jogadores, respeitosos, concordavam: “Sim, senhor!”.

O INIMIGO INTERNO COMO DINAMIZADOR?

“Às vezes, você tem de se tornar a adversária de seu time. Empurrei Michelle para a beira do abismo, e fiz isso por acreditar no mais antigo princípio de treinamento atlético do mundo: quando você se aproxima do abismo, a mente e o corpo respondem expandindo-se; eles crescem.” Esse é um trecho da autobiografia de Pat Summitt, *Sum It Up,* em que ela explica por que ameaçou tirar a jogadora Michelle Marciniak do time de basquete universitário Lady Vols, da Universidade do Tennessee, por puro blefe, e por que isso funcionou e Michelle voltou a jogar bem.

A maioria dos ambientes de crescimento bem-sucedidos trabalha estabilidade e mudança, mas é marcada por um equilíbrio emocional básico. Alguns técnicos são mais gentis com seus atletas, como Larisa Preobrazhenskaya e John Wooden; outros, ríspidos e disciplinadores, como Nick Saban e Telê Santana, mas com autocontrole. O basquete universitário

americano, no entanto, nos oferece duas histórias de muito sucesso de coaches considerados descontrolados, com um estilo baseado no confronto e na humilhação de seus atletas – provavelmente seriam processados por assédio se estivessem treinando nos tempos atuais: Pat Summitt e Bob Knight. Isso nos intrigou bastante, porque, olhando de fora, os dois apresentavam um ambiente de treinamento apenas instável, sem o movimento pendular.

Pat nunca agrediu fisicamente ninguém, mas os olhares glaciais que lançava às jogadoras que iam mal nas partidas, os gritos e as punições fizeram história. Ela chegou, por exemplo, a pegar uma atleta pelo colarinho (Michelle Marciniak, recém-citada, após um mau desempenho em um jogo em 1994) e a passar uma temporada inteira sem falar com outra (Abby Conklin, em 1996, e o time entrou em uma espiral de derrotas). Quando alguma das garotas queixava-se de cansaço, era comum mandá-la tomar vitaminas e continuar o treino.

Como Saban, a treinadora do Lady Vols era perfeccionista e rigorosa, não só com o basquete, mas também com os estudos das pupilas. Ela afixava suas metas exigentes nas geladeiras de seus dormitórios. Fazia detalhadas análises dos jogos gravados, de sua equipe e das adversárias, e, com isso, montava estratégias inteligentes de ataque e defesa em quadra. Mas, se

algo desandava, a solução vinha sempre no grito e na ameaça, inclusive de afastamento do time e perda da bolsa de estudos.

Suas punições passaram para a posteridade. Numa ocasião, após uma derrota inédita para um time freguês, fez voltarem para o ginásio de treinamento às 2 horas da manhã, assistirem à gravação da partida, anotarem cada momento em que não tinham corrido o suficiente e, depois, obrigou-as a correr para cada uma das anotações – algumas havia feito quinze. Elas correram a ponto de não sentirem mais as pernas, até as 6 horas, e tiveram de ir para a aula às 7h50.

Para Pat, constranger uma jogadora diante do restante do time não era crueldade, mas honestidade. "Times desonestos não chegam em primeiro lugar", falava. Ela achava que suavizar as derrotas com racionalizações e desculpas serviam só para acalmar "egos frágeis como cascas de ovo"; os erros continuariam a ser cometidos. Seu papel como técnica incluía ser o inimigo interno do time para romper com aquilo .

O possivelmente ciclotímico Bob Knight é um caso ainda pior. Obteve resultados excelentes: treinou por vinte e nove anos o Indiana Hoosiers, levando-o a 662 vitórias (houve 239 derrotas) e mantendo-o quase ininterruptamente entre os dez grandes times universitários do país. Contudo, seu temperamento explosivo virou lenda urbana nos Estados Unidos. Ele

arremessava cadeiras, casacos e megafones – chegou a machucar uma líder de torcida cujo brado, supostamente, fez um de seus jogadores errar uma cesta – e obrigava o time a treinar sob o pior clima. Sua intenção era que os atletas tivessem mais medo dele do que do adversário. Sua filosofia era a seguinte: "Sinto que, se eles puderem dar conta de mim, provavelmente poderão dar conta de qualquer torcida, rival ou adversidade que possa ocorrer durante um jogo".

Knight podia, na manhã de um treino, dizer aos meninos que haviam jogado muito bem, estavam fazendo tudo o que ele tinha indicado e certamente venceriam o jogo e, no mesmo dia, à tarde, expulsá-los do ginásio, afirmando que seriam derrotados. Marcava corriqueiramente treinos para as 6 horas da manhã de sábado e fazia com que treinassem duas vezes no mesmo dia e até em véspera de ano-novo.

Suas conversas com os atletas, então, eram chocantes, e algumas foram registradas pelo jornalista John Feinstein no livro *A Season in the Brink*. A Steve Alford e Winston Morgan, jogadores dos quais cobrava liderança na quadra, disse: "Alguém além de mim precisa ter ascendência sobre os outros atletas; estou cansado de fazer tudo sozinho. Pessoalmente, não acho que vocês sejam capazes de liderar nem mesmo uma puta na cama, mas vão ter de fazê-lo". Em seguida, virando-se para

Alford, completou: “Steve, você sempre fala sobre Deus, mas eu tenho uma coisa para lhe dizer: Deus não proverá qualquer liderança a este time de basquete. Ele não está nem aí se vamos ganhar ou perder. Você acha mesmo possível que Deus vai dar uma forcinha a um time treinado por mim?”. Quando outro jogador, Andre Harris, segurou a bola com uma mão só durante um jogo, Knight berrou: “Andre, não tem espaço para jogadores com uma mão só neste time. Se Deus quisesse que você jogasse basquete com uma mão só, seu outro braço nasceria no seu traseiro”. De acordo com mais um jogador, Rick Calloway, isso funcionava porque, “depois que o Bob gritava com você uma vez, você fazia de tudo para que ele nunca mais precisasse gritar”. Bob Knight era, seguindo essa visão, o melhor inimigo interno que um time poderia ter.

Onde estava a estabilidade nesses dois casos, se é que ela existiu? Com Pat Summitt, certamente existiu. Michelle Marciniak disse, no livro *Reach for the Summitt*, que o Lady Vols era uma família, ainda que fosse uma família linha-dura, daquelas que têm pai autoritário. Os gritos de Pat eram sinais de que se importava; se ela não gritava com uma jogadora, era porque não apostava naquela filha. Conforme declarou Abby Conklin, todas sabiam que a treinadora se importava com elas e que queria mesmo era torná-las melhores. Por exemplo, Pat

envolvia-se pessoalmente com suas lesões e os respectivos tratamentos. Se alguma delas precisasse de cirurgia, estava lá ela à beira do leito do hospital na volta da anestesia. Pregava bilhetinhos com palavras encorajadoras escritos à mão no armário de cada uma. Cozinhava para elas, incluindo seus pratos favoritos.

Pat era amada além de temida, embora mais temida do que amada. O fato é que a mistura de ataques de fúria com bilhetinhos impactou os resultados do Lady Vols e também a vida das meninas – várias delas atribuem à técnica a capacidade de tomar boas decisões sozinhas. (Pat dizia ter amolecido com o tempo.)

Em Knight, por sua vez, o componente da estabilidade foi mais difícil de localizar. Cínicos diriam que, se ele constituiu uma família, talvez tenha sido uma como a do livro *O médico e o monstro*, estando o monstro frequentemente presente. Relacionamentos, processos, governança, valores eram tão instáveis com ele que boas instalações não compensariam. Porém, existiram, sim, momentos em que os relacionamentos ficavam mais próximos do normal na Universidade de Indiana. Knight costumava dizer a seus jogadores que entrariam em campo para "o maior jogo do país esta noite", por exemplo, e esse bordão os fazia sentirem-se valorizados. Comemorava

como louco seus acertos, nos jogos e nos treinos. Até os elogiava às vezes, ainda que sutilmente. Uma vez, quando Steve Alford marcou 27 pontos em uma única partida, o técnico comentou: "Não pense que não percebi seus pontos. Mas eu não falo sobre o que é bom. Falo sobre o que é ruim. Eu sei que você consegue arremessar".

Para definir esse pouco de estabilidade, o melhor é passarmos a palavra ao próprio Knight: "A maioria das pessoas tem o desejo de vencer, mas poucas têm o desejo de se preparar para vencer". Assim, seu método desestabilizador, de inimigo interno, teria feito com que também os jogadores desejassem se preparar, e a comunhão de desejos foi um valor e também – por que não? – um fator de estabilidade. Ele consolidaria essa ideia mais tarde no livro *O poder extraordinário do pensamento negativo*. O fato é que os Indiana Hoosiers conseguiam sempre bater suas metas e esse desempenho não passou despercebido pela comunidade esportiva de seu país. Afinal, Knight foi convidado para treinar a seleção de basquete masculino dos Estados Unidos na Olimpíada em casa, em 1984, o que foi uma grande honra e, apesar de tudo que houve, só teve de se retirar de cena e se aposentar mesmo em 2008.

Vale observar que os ambientes aceitos para os esportes dos anos 2020 não são os mesmos dos anos 1980. Mesmo

promovendo ambientes de crescimento, as personalidades de bullying de Pat Summitt e Bob Knight dificilmente caberiam no mundo esportivo do século XXI.

EM BUSCA DO QUE FALTA

Alguns esportes naturalmente oferecem mais dinamismo do que outros. É o caso do surfe, que pode ser executado em ondas imensas em zonas com arrecifes perigosos e elevados índices de mortalidade, diferentemente do skate, que tem pista fixa. Surfar em Supertubos, em Peniche, Portugal, ou em Pipeline, na ilha de Oahu, no Havaí, é garantia de imprevisibilidade – outra palavra para mudança. Ainda assim, alguns surfistas fazem questão de ser mais dinâmicos no que já é, como os brasileiros Gabriel Medina (campeão mundial da Liga Mundial de Surfe em 2014 e em 2018) e Ítalo Ferreira (campeão em 2019). Eles, que representam o movimento conhecido como Brazilian Storm, célebres por correr riscos nas ondas do mundo. Medina é chamado de "*the freak* " (a aberração, em inglês) desde os 15 anos, quando o narrador de uma competição batizou-o assim por suas manobras – um surfe aéreo. Para o onze vezes campeão da WSL: Kelly Slater, "Medina é o cara mais perigoso do surfe atual; ninguém sabe o que esperar dele". Ítalo é considerado

explosivo, responsável pelas mais loucas manobras.

Seriam esses surfistas exceções à regra do ambiente de crescimento? Temos alguns indícios de que não – o pêndulo move-se para a estabilidade também para eles. Medina tem como técnico Charles Saldanha, seu padrasto, que já é um porto seguro. Treina regularmente na praia de Maresias, no litoral paulista, onde mora com a família e fica isolado de todas e quaisquer pressões. Ítalo também é um menino muito ligado à família e às raízes. Mesmo tendo se mudado para São Paulo por conta de compromissos com o patrocinador, sempre que pode vai treinar na Baía Formosa, no Rio Grande do Norte, perto dos pais. E outro surfista potiguar da equipe do patrocinador, o Jadson André, lhe dá um apoio estabilizador longe de casa.

A história de Adriano "Mineirinho" de Souza, campeão da WSL em 2015, talvez seja a mais emblemática de todas, no entanto. Por nove anos, havia disputado o circuito mundial sem sucesso. Começava com bons desempenhos e, do meio para o fim, piorava, o que era unanimemente atribuído a suas emoções. Em julho de 2015, Leandro "Grilo" Dora tornou-se seu técnico – Mineirinho nunca havia tido um – e percebeu que precisava lhe dar serenidade, além de liberá-lo do dever de ser campeão. Isolou-o por seis meses em um ambiente longe de tudo e o fez focar, meditar, melhorar sua alimentação e, claro, treinar muito.

O pêndulo é forte. E há mais exemplos disso.

Entre outubro de 1993 e março de 1995, o astro da NBA Michael Jordan, conhecido por seus voos nas quadras, trocou o basquete pelo beisebol. Os rumores foram inúmeros, como o de que seria uma "fuga" de uma suspensão da NBA por conta de apostas. No entanto, ele mesmo atribuiu a vontade a um sonho antigo reavivado pela morte de seu pai, ex-jogador semiprofissional de beisebol. Jordan não teve um retrospecto desprezível no novo esporte, mas, para alguém com sua grandeza, foi um desalento. Em 1994, fez 127 jogos pelo Chicago White Sox na Minor League, a segunda divisão do beisebol americano, teve 566 oportunidades de rebater e emplacou 202, incluindo três *home runs*.

O brasileiro Falcão, eleito quatro vezes o melhor jogador de futsal do mundo pela Fifa, fez uma jornada parecida com a de Jordan durante os cinco meses de 2005 em que trocou sua modalidade pelo futebol de campo, defendendo o São Paulo Futebol Clube. Disputou seis partidas, que resultaram em cinco vitórias e um empate, em uma campanha que rendeu ao clube o título de campeão paulista. Fez bons passes, mas lhe faltou sequência de jogos; o técnico Leão, incomodado pelo fato de o atleta lhe ter sido imposto pelo presidente do São Paulo, no que considerava mera ação de marketing, deu pouca chance a ele. E

Falcão voltou ao futsal.

Por que duas lendas de seus respectivos esportes haveriam de tentar a sorte em algo completamente novo? A nosso ver, a resposta, consciente ou não, pode muito bem estar no pêndulo estabilidade x mudança. Jordan e Falcão chegaram a uma situação tão absoluta de hegemonia e excelência no que faziam que tudo lhes era estático, quase tedioso. Como o ambiente não lhes oferecia mais novidades, surpresas, mudança, foram eles mesmos procurar isso em outro lugar. Isso os dinamizou e puderam voltar a atuar nos esportes de origem.

AUTENTICIDADE OU MORTE

Bob Bowman nos enfatizou que só aceita treinar nadadores que se adaptem a seu ambiente. Os técnicos que estudamos têm uma ideia muito clara de como deve ser seu ambiente de treinamento e, de fato, são pouco inclinados a fazer concessões. “O ambiente que criamos aqui se baseia na atitude dos participantes. Eu não tolero nadadores com atitudes negativas [em relação ao ambiente]”, explicou o coach de Phelps. “Reconheço que nem todo atleta se adapta ao modo como eu treino, e tudo bem, mas essa pessoa tem de partir. Eu tenho grupos relativamente pequenos, em que todos pensam de modo

semelhante e estão dispostos a fazer meu treino, que consiste em forçá-los para que melhorem."

A irredutibilidade tem uma razão de ser: esses ambientes de crescimento são, em todos os casos que vimos, uma extensão da personalidade do coach. Se Bowman sempre exige mais, até em sua vida pessoal, o ambiente que ele desenha sempre exige mais dos atletas. Se Pat Summitt, até quando foi dar à luz, tirou apenas sete dias de licença-maternidade e no oitavo já estava na quadra, com o bebê Tyler em uma cadeirinha, seu ambiente não poderia ter um nível de dedicação diferente. Se Nick Saban despende uma energia e um esforço à beira do desumano no trabalho, é isso que seu ambiente promove com os atletas. (Reza a lenda que nunca ninguém viu Saban bocejar.)

Para compreender melhor a importância de o ambiente refletir o técnico, basta entender o insucesso de Saban à frente do Miami Dolphins, o único time da NFL que treinou. Ele não conseguiu realmente implantar seu processo completo ali. Por quê? Em uma entrevista, Saban explicou vagamente que não conseguiu impactar positivamente a vida dos jogadores profissionais como faz com os universitários. Na prática, ele perdeu a influência sobre a vida pessoal dos atletas, pois os profissionais não aceitam esse tipo de intromissão, e, assim, deixou de ter ferramentas para desestabilizar, estabilizar e gerar

aprendizado.

Demos exemplos apenas de ambientes austeros, então vale a pena ressaltar que o êxito da extensão ambiente-treinador acontece também com personalidades e ambientes mais descontraídos. É o caso do técnico Pete Carroll, que transita muito bem entre o futebol americano da NCAA e o da NFL e está no comando do Seattle Seahawks desde 2010, para o qual conquistou o Super Bowl de 2013-2014. No livro *Win Forever*, Carroll conta que sempre teve, pessoalmente, um pendor para piadas e pegadinhas e que seu time da Universidade do Sul da Califórnia (USC) tornou-se particularmente conhecido por isso. "Mesmo que nossos rapazes soubessem que era parte da nossa cultura, eu me impressionava de ver como era fácil enganá-los", afirma ele.

Uma das mais "bem-sucedidas" pegadinhas na USC, quando Carroll encenou um bate-boca feroz com um de seus jogadores, LenDale White, é descrita em detalhes em *Win Forever*. Supostamente furioso, White tirou o capacete, arremessou-o no chão e disse que desistia do time, saindo de campo. Os colegas ficaram em choque, mas seguiram treinando, sob os elogios do técnico quanto à sua capacidade de concentração. Enquanto ele fazia seu discurso "Vocês são demais", um dos atletas olhou para um prédio próximo e disse: "Coach, é o LenDale ali!".

White estava no topo de um prédio do campus gritando obscenidades. A visão seguinte foi de um boneco vestido com as roupas dele saltando de lá de cima, em uma aparente tentativa de tirar a própria vida. A maioria logo entendeu que era piada, porém alguns chegaram a desmaiar diante da cena. Brincar com morte é algo de gosto bastante duvidoso, e Carroll admite que esse pode não ter sido seu melhor momento, mas ele foi autêntico, e a cena, desestabilizadora.

Segundo Carroll, há um milhão de maneiras de criar momentos que chacoalhem a mesmice do ambiente de treinamento. "Fiz uma escolha: assumir os desafios e tudo o que acompanha o trabalho do técnico, mas sempre achar alegria e diversão. [...] Como head coach, creio que tenho a responsabilidade de tornar agradável o ambiente, tanto para mim como para meus jogadores e meu staff", escreveu ele.

COMO COMEÇAR: ESCASSEZ ENSINA

Você certamente já ouviu a lamentação de algum técnico, dizendo não poder fazer o trabalho ideal pela falta de estrutura. Nós mesmos dizemos isso de vez em quando. Mas, na pesquisa para este livro, vimos a escassez de recursos às vezes como sorte, pois abre os horizontes para a criatividade – como já foi

comprovado nos estudos da pesquisadora Patricia Stokes, da Universidade Columbia, entre outros – e torna-se um propósito motivador e unificador.

No início de sua carreira, tudo que Larisa Preobrazhenskaya tinha era meia quadra para treinar as três sobrinhas tenistas no rigoroso inverno de Moscou. E ela só podia fazê-lo durante a tarde, porque, de manhã, aquele miniespaço do clube CSKA era monopolizado pelos generais do Exército Vermelho. Por dois anos, dá-lhe paredão, até que o ministro da Defesa soviético, o marechal Andrei Antonovich Grechko, resolveu virar o patrono do tênis e dar ao clube do Parque Sokolniki o "Palácio do Tênis" – uma bela quadra coberta para treinos e competições, duas tribunas com cadeiras, e ainda uma quadra de treinamento mais compacta, com dois paredões. Mais tarde, Larisa se transferiria para outro clube moscovita, o Spartak, onde as tenistas, que a seguiram, puderam conta com toda a estrutura de que precisavam.

Você, leitor, quer mais provas da relativa desimportância da estrutura? Nick Saban não teve seu campus de treinamento espetacular na Universidade do Alabama desde o começo. O técnico John Wooden não contou com o ultramoderno Pavilhão Pauley desde sempre. "Ganhamos dois campeonatos nacionais, em 1964 e 1965, sem ter quadra própria, treinando em um

ginásio pequeno, abafado, que dividíamos com atletas de outras modalidades", contou.

Wooden, Saban e Larisa começaram a conceber seus ambientes de crescimento longe de estrutura, criando na escassez. Qualquer técnico na mesma situação pode considerar-se em ótima companhia.

COMO SUSTENTAR: ALEX FERGUSON ENSINA

No futebol europeu, a Tríplice Coroa é uma honra que cabe a um número limitado de times. Em 2019, eles ainda não completavam todos os dedos das mãos. Trata-se de ganhar a liga do país, a respectiva Copa e a Champions League. Na temporada de 1998-1999, a Tríplice Coroa coube ao Manchester United, na formação David Beckham, Paul Scholes e Ryan Giggs, sob o comando de Alex Ferguson. A reação dos torcedores à proeza foi extraordinária. Em 2013, quando o time venceu seu 20º título da Premier League, de novo uma multidão reuniu-se para celebrar.

Ferguson traz à baila esses dois momentos de glória em seu livro *Liderança*, escrito com Michael Moritz, para dizer que, em ocasiões como essas, ficava satisfeito com a alegria dos torcedores, mas não conseguia se sentir tão feliz quanto eles.

“Sempre tive a sensação de que precisava estar na vanguarda. Eu logo começava a pensar em melhorias e nos jogadores que já estavam chegando ao fim de seus melhores dias.” Ele revela as questões que lhe ocupavam a mente enquanto todo mundo celebrava: “Como superar isso? Como ganhar outro campeonato?”.

Devido a seu longo tempo no comando do Manchester United, aos numerosos títulos e ao fato de só ter perdido duas de cada dez partidas disputadas em seus quase trinta anos de casa (aposentou-se em 2013), Ferguson ilustra melhor do que qualquer outro técnico o desafio de sustentar o ambiente de crescimento ao longo do tempo. Seu maior medo era o da acomodação – o excesso de estabilidade, nos termos utilizados aqui. Ele relata que ficava apavorado com a possibilidade de os jogadores se acomodarem, sabedor de que isso é natural em um time que coleciona vitórias. Quando entra mais dinheiro, quando os jogadores viajam em assentos melhores nos aviões e se hospedam em hotéis cinco estrelas ou até quando podem usar aeronaves particulares, fretadas, é fácil perderem a garra que os levou até ali. Segundo Fergie, no momento em que a acomodação se estabelece, o time sofre um risco constante em campo: qualquer coisa que dê errado na partida transforma-se em incerteza, esta vira confusão, então vem o pânico, “e, antes

que se perceba, o time se rende e a derrota se torna inevitável". É a estrada da perdição, como ele definiu.

Ferguson comemorava gols, sim, mas, se houvesse vitória, o melhor momento de um jogo para ele era o apito final do juiz. Antes disso, só sentia um nó no estômago. No entanto, embora valorizasse as vitórias, esse estado comemorativo durava duas horas no máximo.

Se houvesse derrota, o treinador isolava-se, ficava extremamente mal-humorado, e você não ia querer estar na pele dos jogadores no dia seguinte. No centro de treinamento, um coach de cara amarrada lhe perguntaria sobre as manchetes dos jornais e se tinha gostado do clube na véspera. Seu sermão seria: "Os culpados são vocês mesmos, não há ninguém mais para culpar. Sabemos que somos melhores do que isso; decepcionamos a nós mesmos". Em seguida, contudo, ele diria que perder um jogo era uma surpresa para o Manchester United e que era preciso evitar surpresas. Então, começaria a repassar as boas performances do time nos campos, para lembrar a equipe de seu poder de fogo.

Como Ferguson lidava com as vitórias? Em primeiro lugar, repetia que nenhum jogador podia sentir-se um demônio vermelho antes de ter dez títulos conquistados, o que subia consideravelmente o sarrafo e dinamizava as coisas. Também

reconhecia e praticava o poder da mudança no treinamento. Em suas palavras, “é impressionante o que se consegue fazer durante os treinos, especialmente quando as pessoas são receptivas e ávidas por se aperfeiçoar”. Ele cita vários atletas que mudaram radicalmente – foram reencantados – no ambiente do estádio Old Trafford, como Andy Cole, Henrik Larsson e Michael Owen. Não era só o condicionamento físico, ou a técnica, ou a tática. Por exemplo, sua prioridade era a atitude dos jogadores durante o treino – alguns levavam a sério e recebiam as atenções, enquanto outros eram preguiçosos. Fergie arrepende-se de não ter mudado os atletas em um aspecto: queria ter convertido todos eles em jogadores de xadrez, para desenvolverem a concentração. No início, demorariam de três a quatro horas em um jogo, mas, ao dominar a arte das rainhas, torres e peões, maximizariam suas jogadas em trinta segundos. E isso é o necessário ao futebol: tomar as mais rápidas e melhores decisões possíveis rápidas sob pressão.

E nas derrotas? Ferguson diz que nunca deixou de ser assombrado pela possibilidade de fracasso, mas aprendia mais quando ocorriam. Ele se lembra, por exemplo, de quando o Chelsea ganhou a Premier League de 2004-2005 e seu time chegou em terceiro lugar – e longe na pontuação. Ele entendeu

que os azuis estavam muito mais em forma do que os demônios vermelhos e, em vez de fazer sermões duros e horas de análises de vídeo, pediu um mapeamento completo das condições físicas e médicas dos jogadores. Uma equipe de quinze médicos examinou tudo – flexibilidade, mobilidade, equilíbrio, visão, capacidade cognitiva, dentes – e até podólogos foram acionados. No final, os atletas foram classificados em três categorias potenciais de lesões e, com base nisso, fizeram uma rotina completamente personalizada de musculação. Isso começou a dar frutos em 2005-2006 quando o Chelsea ainda ganhou a Premier League, mas com uma diferença de pontos bem menor. Depois, o Manchester United venceu três edições seguidas da competição: 2006-2007, 2007-2008 e 2008-2009.

A estabilidade também era importante para Ferguson sustentar seu ambiente em todas as circunstâncias, é claro. O apoio dos heróis anônimos do clube, seus "sustentáculos" – os garçons, os funcionários do estádio, a equipe da lavanderia –, era fundamental para fazer as coisas difíceis. Sua amorosidade era notável – seu sangue escocês o fazia muito leal a seus jogadores. No Capítulo 3, comentamos como ele ficou do lado do difícil Eric Cantona. Também deu apoio incondicional ao ídolo David Beckham, massacrado na Inglaterra por sua expulsão no jogo da Copa do Mundo de 1998, quando agrediu verbalmente

Diego Simeone, da Argentina, e isso custou a vitória à seleção inglesa. Os jornais foram cruéis: “Beck Off” (Beckham fora, em um trocadilho com a expressão “*back off* ”, ou dê o fora). Ferguson ligou para Beckham imediatamente e lhe disse que essas coisas acontecem com todo mundo, que ele era um jogador maravilhoso e que todos no Old Trafford cuidariam dele. Foi bem importante essa ação: no primeiro jogo do atleta com o time fora de casa, contra o West Ham, o ônibus do Manchester United foi atacado com pedras e copos de cerveja e um boneco de Beckham enforcado surgiu no meio do caminho.

Enquanto foi treinador, Ferguson sempre teve dificuldade de dormir e, nas noites insones, descobriu três coisas: “Há um número infindável de tarefas a cumprir e de pessoas exigindo atenção; o dia nunca termina; e nunca há tempo o bastante”. Escreveu o seguinte: “Não consigo imaginar como alguém que deseje ser o melhor no que faz possa ter uma vida equilibrada”. No ambiente familiar, Fergie delegou à mulher a tarefa de criar os filhos. No ambiente do clube, ele cuidou de todos os detalhes.

REPLAY

- Em busca da vitória, o ambiente de treinamento, que engloba o que ocorre com o atleta antes e depois das competições, deve ser um ambiente de crescimento.
- Para isso, ele precisa alternar fatores de estabilidade e de mudança, em um movimento pendular; é o que promove o aprendizado e o amadurecimento do atleta.
- Há cinco vetores principais que ajudam um técnico a trabalhar estabilidade e mudança: as instalações de treinamento, os relacionamentos, o processo (rotinas), a governança e os valores.
- É preciso equilibrar os dois extremos da estabilidade e da mudança, mas, em algumas situações, um deles prevalece.
- A gestão dos detalhes pelo técnico é muito importante para a percepção de um ambiente de crescimento.
- Há maior efetividade em ambientes que sejam uma extensão da personalidade do coach.

CAPÍTULO 7

Aprendizado das cinco caixas

As arrancadas de Raí, camisa 10 do São Paulo Futebol Clube, eram famosas. Sua versatilidade para fazer gols também – ia da bomba de fora da área que ele deu na final do Campeonato Paulista de 1991 contra o Corinthians a um gol de cabeça (o terceiro gol dele no jogo), passando pela cobrança de falta perfeita que representou a virada contra o Barcelona de Johan Cruyff e o título do Mundial de Clubes do mesmo ano. No entanto, o que mais chamava a atenção dos especialistas nesse craque era ele ser um jogador completo: Raí marcava o adversário, armava jogadas, fazia gols, era capitão e liderava o time. Um candidato natural a se tornar treinador depois de aposentado dos gramados – como aconteceu, por exemplo, com o capitão adversário Guardiola. Só que ele não se tornou.

Raí virou dirigente; é o diretor de futebol do São Paulo desde o fim de 2017. Ele quer se manter envolvido com o esporte, porém não deseja fazê-lo em uma intensidade igual à de seu mestre, Telê. Os detalhes que ele cita têm a ver com coordenar os elementos que analisamos até agora – o encantamento de

cada atleta, o jogo mental, o time, a comunicação, a estratégia, o ambiente. A intensidade também está relacionada com o modo como se faz essa coordenação. Mas embutido nesses dois aspectos está o tema deste capítulo: o aprendizado. Coordenar tudo isso para se manter relevante só é possível para quem vai aprendendo sobre as melhores práticas, as próximas práticas, as práticas dos concorrentes e as forças e fraquezas de seus atletas. Isso requer um esforço de aprendizado intensivo, detalhista e permanente.

O comprometimento quase obsessivo é o que vemos, por exemplo, em Vince Lombardi. Apesar da ascendência italiana, ele não nasceu intenso; aprendeu a sê-lo. Foi quando assumiu o posto de assistente técnico de futebol americano na Academia de West Point, sob o comando do head coach Red Blaik. Blaik vivia e respirava futebol na maior parte das horas em que estava acordado. Com frequência, reunia a comissão técnica após o jantar para verem filmes de jogos e discutir estratégias até a meia-noite; na manhã seguinte, eles acordavam cedo do mesmo jeito, prontos para a rotina de treinamentos. Lombardi incorporou esse nível de entrega como seu, e ele não precisava estar no comando geral do time para fazer isso. Outro head coach, Jim Lee Howell, relembra que, no New York Giants, entre 1954 e 1958, todos os membros da comissão técnica iam embora

para casa, até ele próprio, mas sempre ficava uma luz acesa; era a do escritório de seu coordenador técnico ofensivo, Lombardi. Em 1959, quando Lombardi tornou-se o técnico principal do Green Bay Packers, a norma manteve-se. As horas extras, não temos dúvida, serviam ao processamento do aprendizado do dia.

O aprendizado intenso fica claro também em um depoimento de Pep Guardiola, dado dois meses depois de sua estreia como técnico à frente do time B do Barcelona, que estava na terceira divisão do Campeonato Espanhol: "Ser treinador é fascinante. Acho que é por isso que os treinadores acham tão difícil parar. O trabalho traz uma sensação permanente de excitação, de que o cérebro gira o tempo todo a cem por hora. Começar na terceira divisão me tornará um treinador melhor, se um dia eu ocupar o banco de um profissional. Hoje sou melhor que dois meses atrás". Seu time venceu o campeonato naquele ano e o Barça B subiu para a segunda divisão.

Uma marca indelével dos treinadores intensos é que, apesar de delegarem responsabilidades, eles se mantêm conectados a tudo – o que geralmente é compreendido como controle, mas costuma ser sobretudo para não perder oportunidades de aprendizado sobre qual é o momento de fazer mudanças. Mesmo os que contam com comissões técnicas maiores não diminuem a carga de trabalho. Por exemplo, no New England Patriots, Bill

Belichick tem vinte assistentes técnicos, entre coordenadores ofensivo e defensivo, especialistas em posições, treinadores de times especiais, preparadores físicos etc. E, ainda assim, no livro *The Education of a Coach*, Belichick é descrito como o "workaholic dos workaholics", um ser absolutamente viciado em trabalho, o primeiro a chegar e o último a ir embora. (Ainda que haja a observação de que muitos head coaches da NFL são workaholics.) O fato é que, em Belichick, o amor ao aprendizado do esporte está no mesmo nível do amor ao esporte. Como descreve um amigo da juventude, quando todos estavam apenas vendo jogos e curtindo, o jovem Bill já estava trabalhando mentalmente com coaching, fazendo observações técnicas sobre o que deveria ser feito pelos competidores, aprendendo.

Não há como dizer o que leva uma pessoa a ser tão intensa, a apegar-se tanto aos detalhes, a amar o aprendizado na mesma medida que o esporte. As trajetórias dos grandes técnicos abordados neste livro diferem bastante entre si. É impossível comparar as fontes de inspiração de Bill Belichick, neto de imigrantes croatas que desembarcaram na ilha Ellis (eles viveram a Grande Depressão americana, trabalharam como operários e tinham como única regra na vida guardar dinheiro para quando faltasse emprego), com as de Bernardinho, nascido em uma família de classe média alta da zona sul do Rio de

Janeiro e estudante de economia, que tinha como professor André Lara Resende e fez estágio no Banco Garantia. Tampouco suas histórias de vida podem ser equiparadas, em dor e sacrifício, à de Marta e Béla Károlyi, que, em plena Guerra Fria, buscaram exílio nos Estados Unidos deixando uma filha de 7 anos de idade para trás, na Romênia do ditador Nicolau Ceausescu.

Vimos, porém, duas coincidências insistentes. A primeira é que esses coaches invariavelmente têm em sua trajetória uma pessoa (ou mais de uma) ligada ao esporte que lhes causou forte impressão – seja o pai, no caso de Belichick, seja um treinador, como foi Bebeto de Freitas, da geração de prata, para Bernardinho e José Roberto Guimarães. Bebeto de Freitas, aliás, também teve modelos para seguir, ao menos dois – Yasutaka Matsudaira, com quem fez clínicas no Japão, e seu tio, João Saldanha, o técnico a que muitos atribuem o tricampeonato de futebol masculino do Brasil em 1970 (ele teria deixado o time pronto para Mário Lobo Zagallo conduzir). Não encontramos casos sem mentores.

A segunda coincidência é que a maioria deles foi atleta de alguma projeção, mas sem um brilho natural – conseguiam se destacar, sim, porém à custa de muito esforço, o que, por sinal, requer aprendizado, intensidade e observação de detalhes.

Ser craque, aliás, é um potencial segundo motivo para Raí não ter virado técnico de futebol profissional. No livro *This Is Your Brain on Sports*, o jornalista da *Sports Illustrated* L. Jon Wertheim e o psicólogo experimental Sam Sommers, da Universidade Tufts, explicam que os melhores jogadores não tendem a se tornar os melhores treinadores, porque sentem dificuldade em explicar o que lhes veem de modo natural. Quem não é incrivelmente talentoso tem de trabalhar em uma lista de verificação de procedimentos para cumprir uma meta, enquanto os talentosos fazem as coisas muitas vezes de forma inconsciente, sem saber como chegaram ali. José Roberto Guimarães concorda com isso, dizendo que era um jogador apenas mediano, apesar de ter atuado na seleção.

O BLECAUTE DE APRENDIZADO

Há muitas razões para um técnico não ser bom.

No entanto, se for bom, só há uma razão para ele ficar ruim. É o blecaute de aprendizado. Por algum motivo, ele para de aprender. Fica defasado em relação ao esporte – que é constantemente redefinido por seus competidores – e/ou aos próprios técnicos.

É esperado um blecaute sempre que o treinador é tratado

como um super-herói ou como um guru que tudo sabe. Quando isso acontece? Em um artigo escrito para a *Folha de S.Paulo*, o tricampeão Tostão explica que, no futebol de seleção do Brasil, dada a enorme pressão que os jogadores sofrem para ganhar, muito maior que a dos europeus, eles agem como se fossem para uma guerra – é ganhar ou morrer. Essa seria a razão para o surgimento dos "supertécnicos", pessoas supostamente capazes de trazer soluções mágicas para resolver o jogo e, assim, aliviar a carga sobre os atletas.

O blecaute pode ser perfeitamente evitado, contudo.

Bob Bowman, treinador de Michael Phelps, é a ilustração viva do coach que precisou adquirir conhecimento técnico para não ser ultrapassado pelo coachee: "Eu me lembro do primeiro treino do Michael; ele tinha 11 anos e estava nadando com um grupo de jovens de 14, 15 anos, e eu já era um coach de nível olímpico. O Michael foi tão bem naquele treino que eu me lembro de voltar para casa pensando: *Eu preciso melhorar meus recursos, porque esse menino vai me passar para trás; eu preciso estar sempre um passo à frente dele* ". E foi assim que Bowman começou a buscar aprender constantemente – lendo, descobrindo com os outros, experimentando coisas novas. "Nós chegamos a um ponto de equilíbrio em que meu treinamento estava sempre um pouco à frente dele, mas não muito. Nós crescemos juntos."

Isso vale para questões técnicas, como no caso de Phelps, e igualmente para aspectos comportamentais. No Brasil, Bernardinho viveu o desafio de mudar de comportamento, quanto ao jogo mental e à comunicação, com a geração ganhadora da medalha de ouro do vôlei masculino na Rio 2016. Poderia ser uma triste história de blecaute de aprendizado do treinador, só que Bernardinho se atualizou, como ele nos contou. "Eu mudei. Uma das pessoas que me instigaram a mudar foi o Bruno, meu filho [levantador e capitão da seleção do ouro]. Em 2015, ele chegou para mim e disse: 'Você desenvolveu uma forma de fazer as coisas muito bem-sucedida com as gerações anteriores, mas era outro tipo de matéria-prima. Com essa geração, você precisa mudar a forma de agir'".

Qual a diferença? Como Bernardinho entendeu, as duas gerações anteriores eram, ou queriam ser, mais autossuficientes, dispensando muitos feedbacks. Já a geração de 2016 precisava de um contato maior com o técnico, o que se traduz em uma comunicação mais estreita, menos desafiadora e mais próxima, no sentido de o técnico ter uma participação constante na vida dos jogadores. "Era diferente do que eu fazia até então, que se baseava na cobrança e no desafio permanentes. Percebi que eu precisava reconhecê-los mais e mostrar mais empatia."

Por causa disso, inclusive, Bernardinho aproximou os

jogadores das respectivas famílias durante a Olimpíada de 2016, algo que ele nunca teria feito antes. Se o código anterior era o do sacrifício, do tipo “vamos para a guerra”, com a geração de 2016 passou a ser a versão de Bernardinho para o código familiar. “Nós perdemos uma partida de fase inicial que poderia ter abalado os planos. Para levantar o moral, como treinávamos numa escola relativamente perto da Vila Olímpica, na Barra da Tijuca, passamos a organizar jantares dos jogadores com os familiares após as partidas e os treinos – fechávamos o restaurante só para isso”, relembra o técnico. Ele também começou a demonstrar mais claramente que os atletas podiam bater à sua porta sempre que precisassem, algo que ele não se importava em anunciar antes (apesar de as portas estarem abertas).

O exemplo de treinador que soube superar uma potencial defasagem no esporte, no aspecto tático, vem de Luiz Felipe Scolari quando dirigiu o vitorioso Brasil da Copa do Mundo de 2002, pentacampeão. Em junho de 2001, ao ser anunciado como técnico da seleção, o que o mundo admirava era a Argentina de Marcelo Bielsa, com seu esquema tático 3-3-1-3, resultando em um time que buscava o gol insistentemente no meio de campo e usava três zagueiros. A velocidade na transição entre defesa e ataque era muito moderna, à altura do 4-2-3-1 da França de

Zinédine Zidane.

No livro *Felipão, a alma do penta*, Ruy Carlos Ostermann relata que "Luiz Felipe Scolari prestou atenção no que os 'hermanos' faziam do outro lado. O modelo de jogo não era nem poderia ser o mesmo, mas, no papel, se pareciam as duas seleções: Sorín era Roberto Carlos, Cafu era Zanetti, Simeone era Gilberto Silva, Verón era Rivaldo, Ortega era Ronaldinho Gaúcho". Scolari chegou a deixar Romário de fora para implantar esse esquema, pois precisava de um homem de meio de campo, como Juninho Paulista ou Kléberson, com qualidade de meia no ataque, passe qualificado e capacidade de voltar cercando o adversário na hora de defender. Era um perfil de jogador com o qual o Brasil não estava acostumado. Tanto Scolari aprendeu que não incorreu em seu famoso "jogo das jardas", como é descrito pela imprensa esportiva, que lembra o futebol americano pelo número de faltas feitas para impedir o adversário de avançar e faz ligação direta entre defesa e ataque, privilegiando o contra-ataque a um adversário já cansado.

Justiça seja feita ao técnico gaúcho: também na seleção da Copa de 2014, Scolari atualizou sua tática – o jogo do Brasil lembrava o do Bayern de Guardiola. O problema, nesse caso, foi outro: a não construção de um time adequado a isso e o fato de ele talvez não ter conseguido aprender o suficiente sobre o

aspecto comportamental desse novo time – nem era o mesmo Scolari que se atreveu a vetar Romário para 2002.

Não é fácil. O desafio de todo treinador, de aprender de modo permanente, mostra-se enorme. Exige intensidade e apego aos detalhes. Bernardinho resume a dificuldade: "Muitas vezes, quem tem algum tipo de êxito pensa muito em transformar as outras pessoas e pouco em transformar a si próprio; daí não funciona". Além de as vitórias sabotarem, o contexto pode atrapalhar – por exemplo, o tempo insuficiente para aprender a trabalhar com um time. Ainda assim, Johan Cruyff teve estrondoso sucesso como jogador – um dos poucos jogadores realmente comparáveis a Pelé – e aprendeu a ser treinador. Belichick teve estrondoso sucesso como treinador e isso não o tornou menos capaz de aprender. O técnico vice-campeão da Copa de Futebol de 2018, o croata Zlatko Dalić, teve só oito meses para aprender a treinar seu time e aprendeu.

APRENDER É MANIPULAR 5 CAIXAS

Como os técnicos aprendem? O consenso é que o técnico precisa, assim como um empreiteiro, ter uma boa caixa de ferramentas para enfrentar os problemas, melhor do que a dos outros técnicos. Essa caixa deve conter soluções para problemas

físicos, técnicos, tático-estratégicos e mentais. A metáfora da caixa é boa, mas descobrimos que não funciona bem assim; uma caixa só é insuficiente. É preciso que o técnico manipule cinco caixas para aprender sempre.

Caixa 1 - ferramentas. Bob Bowman descreveu a primeira caixa: "Quando começa a treinar, o coach não tem muitas ferramentas. Minha primeira ferramenta foi, digamos, um martelo. Só que nem todo nadador melhora só com um martelo, e mesmo os que melhoram não vão precisar de martelos o tempo todo. Assim, conforme avança na carreira, o coach vai aprendendo o que funciona com atletas diferentes em momentos diferentes", ele nos explicou.

Ele vai vendo, porém, que não basta ter as ferramentas; é preciso saber usá-las de maneira adequada. Bowman explica que, provavelmente, há 50% de chance de essas ferramentas funcionarem como os problemas que se apresentam. Com a idade e a experiência, o técnico aumenta seu acervo de ferramentas, e quase todas funcionam – é só ele escolher a certa para cada caso. Aí chega um dia em que o bom coach até cria problemas para descobrir novas ferramentas. "Quanto mais soluções o coach tiver em sua caixa de ferramentas, melhor ele será."

Caixa 2 - curiosidade. Para José Roberto Guimarães, o técnico curioso tem interesse em aprender tudo e, em relação aos membros da equipe, ouve muito e fala pouco, usando de sensibilidade para entendê-los, olhando para eles como se os visse pela primeira vez, não importa quanto já os conheça. Bernardinho descreve a curiosidade também como "detectar gaps". "Eu vivo de detectar gaps", ele nos disse – "tanto os que eu tenho como os que meus times têm". E completou: "Também vivo de tentar entender quem tem um processo melhor do que o meu para me ajudar a diminuir o gap identificado".

Caixas 3, 4 e 5 – destruição, manutenção, criação. Nos últimos cinco anos, descobrimos que existem mais três caixas mágicas para as quais os técnicos transferem tudo o que entrou na caixa de ferramentas e na caixa da curiosidade: uma preserva o que os atletas e times fazem de melhor no tempo presente; outra destrói os piores hábitos desses competidores, coisas que não funcionam mais; e a terceira é reservada aos modos de ir criando um bom desempenho no futuro.

Essa analogia foi proposta primeiro por Vijay Govindarajan, professor de estratégia do Dartmouth College, em relação ao mundo dos negócios, não dos esportes. Segundo Govindarajan,

para terem sucesso, as empresas precisam ter essas caixas para três tipos de estratégias. Mas o raciocínio vale tal e qual para os aprendizados dos técnicos. O mesmo time pode precisar colocar um martelo para preservar na caixa da preservação, e também usar um alicate para retirar um jogador que faz intrigas e mandá-lo para a caixa da destruição. Além disso, talvez use uma chave de fenda simultaneamente para mudar a tática na caixa da criação. Essa metáfora é importante porque, se o técnico confundir as caixas, os resultados tendem a não ser os esperados: imagine só depender do jogador fofoqueiro ao criar a mudança tática do time...

Govindarajan estabelece um paralelo entre as três caixas mágicas e três divindades do hinduísmo, o que pode facilitar o entendimento do *modus operandi* dos grandes técnicos. Vishnu é o deus da preservação; Shiva, o da destruição; e Brahma, o da criação. O treinador às vezes deve agir como Vishnu e saber preservar o jeito de os atletas desempenharem. Em outras ocasiões, ele tem de se comportar como Shiva e destruir velhos hábitos de seu pupilo. Por fim, pode ser o caso de agir como Brahma e ensinar o time a construir um novo modo de desempenhar.

Vamos conferir como alguns técnicos usaram suas caixas mágicas.

Lou Holtz viveu uma situação delicada em 1977, como técnico do time de futebol americano da Universidade de Arkansas. Holtz conta no livro *Wins, Losses and Lesson*, que, às vésperas de um jogo decisivo, três de seus melhores atacantes foram presos após uma jovem denunciar um suposto assédio ocorrido no dormitório do campus. A garota aceitou retirar a queixa se a universidade tomasse medidas disciplinares, que não incluíam o time de futebol. No entanto, mesmo sem precisar, Holtz os suspendeu do time (com o cuidado de não expô-los aos colegas). A seu ver, o comportamento correto no campo dependia da correção fora dele. A situação pegou fogo, contudo, porque os três eram afro-americanos e o levaram à Justiça por discriminação racial. Holtz foi defendido pelo então jovem procurador do Estado Bill Clinton e declarado inocente.

Nessa decisão, vemos que Holtz teve de agir como Shiva e acionar a caixa da destruição do passado para os três atletas. Ele teve desgaste pessoal com isso, mas o acerto de sua decisão ficou claro. Holtz recebeu quatro prêmios de melhor técnico universitário em 1977 – prêmios Paul "Bear" Bryant, Eddie Robinson, Walter Camp e Sporting News College Football COY – e ganharia a Conferência Sudoeste em um futuro próximo, em 1979. A caixa da destruição ajudou a caixa da criação. (Em um exemplo menos controverso de caixa da destruição, Hank Haney

desconstruiu o swing de Tiger Woods, mesmo ele já tendo Majors em sua carreira de campeão de golfe, para refazer o movimento melhor e mais forte.)

Sobre a caixa da criação propriamente dita, trazemos o depoimento de José Roberto Guimarães sobre ter aprendido a comunicar-se de maneira distinta ao longo dos anos: "Eu era um técnico que impunha muito minhas ideias ao time, mas, com o passar do tempo, fui aprendendo que respeito, individualização e conversa são muito mais eficazes do que qualquer imposição". Como Brahma, ele entendeu que precisava dessas ferramentas para criar um futuro mais vencedor para a seleção de vôlei feminino do Brasil.

E a caixa da preservação? Para nós, a história de Steve Belichick, pai do treinador do New England Patriots, a ilustra. Como acontece com muitos assistentes técnicos de futebol americano universitário, Steve estava sempre correndo o risco de ser demitido; isso lhe dificultava obter resultados, embora fosse, conforme muitos descrevem, um técnico excepcional, disciplinador e original, além de um *scout* brilhante.

Em 1952, quando Bill nasceu, Steve foi demitido do time da Universidade Vanderbilt, em Nashville, Tennessee, supostamente por não ter se socializado como se esperava de alguém naquela posição. A família entregou a casa alugada,

guardou a mobília em um depósito e saiu dirigindo a caminho da Flórida, sem saber onde seria o próximo emprego de Steve. Havia a possibilidade de uma vaga de técnico assistente do time da Universidade da Carolina do Norte, mas nenhuma certeza. Durante a viagem, a vaga foi confirmada, e ali Steve descobriu, com um colega do basquete, um jeito de preservar suas habilidades – ele tinha de conseguir ser professor na próxima universidade em que fosse atuar. Vishnu prevaleceu. Após Carolina do Norte, Steve Belichick foi trabalhar na Academia Naval, em Annapolis, Maryland, onde atuou por trinta e três anos.

FONTES DE APRENDIZADO

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) aponta o seguinte em seu site: “Existe uma defasagem histórica na formação dos técnicos brasileiros. Foram anos entendendo não se fazer necessário estudar futebol. A ciência não era bem-vinda a esse ambiente, falta de hábito com os livros era comum, existia o medo do novo. As conquistas mundiais deixaram de herança a soberba”. O site também informa que há uma nova geração de técnicos com conhecimento científico, mas admite aí outro problema – eles ainda desconheceriam os “atalhos de quem

vivenciou inúmeras experiências práticas".

Como a ciência e os atalhos são adquiridos? Livros, no primeiro caso, e práticas, no segundo, ajudam, mas certamente não são o único caminho a seguir. Vince Lombardi, por exemplo, era o rei do ponto de interrogação. Ele perguntava, ele mesmo respondia. Por sua lógica, quanto mais perguntas se fazia, mais se conhecia. Argumentava que, se aprendemos mais com as derrotas do que com as vitórias, é só "porque são as derrotas que trazem à tona as perguntas mais difíceis de responder". Pregava enfaticamente o hábito de perguntar: "Não corra só por correr; tenha certeza de que está indo a algum lugar. Se você estiver sem destino, vá devagar para ir fazendo mais perguntas".

Bernardinho e José Roberto Guimarães são descritos, pelo jogador André Heller, como estudiosos do esporte. Bernardinho, além de investigador, define-se como um estudante. "Acho que estudar tem de ser uma atividade em tempo integral. Sempre participei de muitos cursos e seminários." Ele também possui o hábito da leitura, como muitos dos grandes coaches, mas é Bowman quem se define como "leitor voraz". "Eu gosto de ler tudo o que tenha relação com treinamento ou que seja motivacional", revela o treinador de Phelps.

Perguntar, investigar lacunas, estudar ou ler com voracidade são todos modos de aprender. Em nossa pesquisa, observamos

seis modos de aprender mais frequentes entre os grandes técnicos:

1. A própria jornada. O jornalista especializado em esportes Mike Carson, autor do livro *Os campeões*, destaca a autoconsciência um dos cinco traços principais de um grande coach, a qual é definida pelo psicólogo Graham Jones como "a compreensão objetiva que uma pessoa tem de sua capacidade de entregar o que lhe é pedido" – em outras palavras, compreensão dos próprios pontos fortes e fracos. Segundo Carlos, "a autoconsciência é importante para o técnico acreditar em si mesmo e fazer os atletas acreditarem também" – seria a fonte interior de energia deles para lidar com tensões tão acirradas como são as da competição esportiva. Para Lombardi, "só quando se conhece uma pessoa pode começar a crescer e construir os atributos cruciais de um líder, como caráter e integridade. É só depois de desenvolver ambos que seus alicerces estarão no lugar para que possa se tornar líder de sucesso".

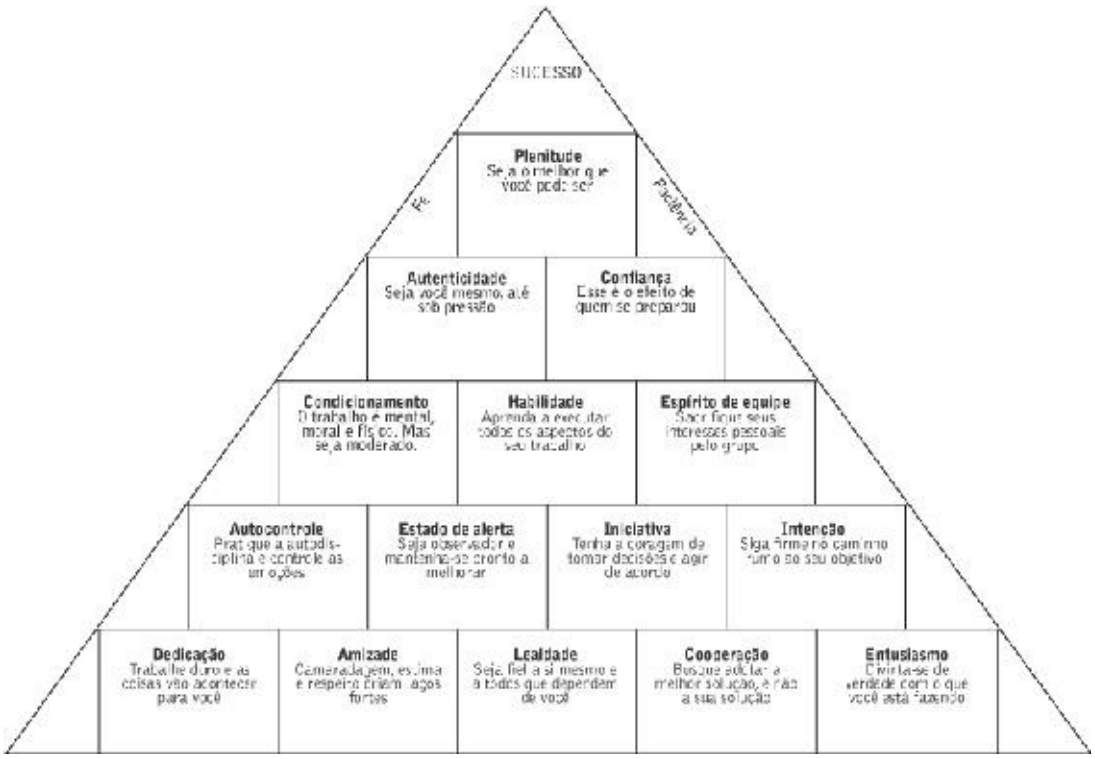
Como um técnico ganha autoconsciência? "Ele precisa se dedicar a compreender sua jornada – como começou na carreira, como as oportunidades surgiram, como se adaptou a elas, como tomou decisões etc.", sugere Carlos. No futebol americano, Nick Saban é um coach que se dedicou a isso. Por exemplo, ele contou

a um repórter que foi sua mãe quem o tornou uma pessoa autoconfiante, segura. Isso teria sido o que lhe permitiu sobreviver quando criança, fazendo com que a pressão exercida por seu exigente pai pudesse formá-lo em vez de quebrá-lo. Sim, "Big Nick" formou o futuro técnico: ele tinha um posto de gasolina, mas treinava um time de escolinha de futebol nas horas vagas e levava o filho para ver treinos e jogos. E os dois passavam um tempo interminável discutindo jogadas, formações e estratégias de futebol americano em geral à mesa do jantar. Essas conversas teriam sido praticamente todo o convívio que Nick Jr. teve com Big Nick. Dá para entender Nick Saban, não?

Bob Bowman também se debruçou sobre a própria jornada. "Eu me tornei técnico porque absolutamente amo natação e tudo o que a rodeia: amo nadar mais do que tudo, amo dar os treinos para os meninos, amo trabalhar muito, amo a competição, amo as pessoas com as quais eu lido. Mas nunca fui um grande nadador e sabia disso", ele nos disse. Desde muito cedo, Bowman vislumbrou a possibilidade de se tornar técnico, pois ficava constantemente se analisando, além de observar os outros nadadores e tentar imitá-los. Essas coisas provavelmente prejudicavam seu desempenho, porém lhe deram uma consciência e tanto.

Construir um legado do próprio estilo de treinamento permite

a conscientização dos padrões do que dá certo e do que dá errado é uma das maneiras mais eficientes de aprender. Isso pode ser feito por meio da escrita, quando se organizam as ideias, ou da prática do ensino, seja para alunos, seja para repórteres, seja para os filhos. Vince Lombardi aprendeu sobre seu modelo de treinamento ao deixá-lo como legado para o filho, Vince Jr. E, mais de trinta anos após a morte do técnico de futebol americano, sabemos, graças a livros publicados por Vince Jr., que as 26 lições de liderança do coach dizem respeito a hábitos que ajudam a alcançar o primeiro lugar nas competições, que têm a ver, na visão do treinador, com ter caráter, terminar tudo o que começou, nunca ceder em seus objetivos e dar tudo de si para atingi-los. Entre elas, aparecem “saber que, muitas vezes, o conhecimento passado tem de ser jogado fora” e “investir na próxima geração”, o que nos sugere nossas caixas da destruição e da criação. Mas o grande aprendizado foi feito por John Wooden, do basquete da UCLA, em sua pirâmide do sucesso, que prevê uma evolução de baixo para cima, degrau a degrau.



2. Cursos. O ensino formal sempre é muito útil. Isso vale para cursos de longa duração, como o frequentado pela coach de tênis Larisa Preobrazhenskaya, que estudou cinco anos no Instituto de Cultura Física da então União Soviética, talvez um dos principais centros de formação de treinadores do mundo. A entidade desenvolveu princípios científicos para o treinamento de atletas soviéticos, que colecionavam medalhas nas competições internacionais. Havia muitas aulas teóricas, sobretudo de esportes como atletismo, halterofilismo e natação, e as aulas de anatomia e fisiologia tinham nível tão alto que vários alunos saíam de lá e se transferiam para a escola de medicina. Só não se ensinavam princípios de treinamento do tênis, por se tratar de

um esporte burguês desprezado no regime comunista. Além disso, havia poucos livros traduzidos sobre o assunto e as revistas estrangeiras sobre tênis eram em inglês. Porém, mesmo assim, o que a coach aprendeu no Instituto de Cultura Física foi útil para seus treinamentos de tênis e ali ela ganhou colegas de outros esportes a quem recorrer para trabalhar o condicionamento físico de suas tenistas de modo diferenciado. E isso também vale para cursos de curta duração, como o de Larri Passos com Harry Hopman, coach e capitão da Austrália na Taça Davis entre 1939 e 1967, com duração de um mês. Hopman simplesmente venceu dezesseis vezes a Davis e ganhou sete Grand Slams, em duplas masculinas e mistas. Segundo Larri, o curso foi do tipo que um mês valia mais do que três anos... ainda às vésperas de completar 20 anos de idade cursando educação física.

Lugares como Estados Unidos e União Europeia estão muito adiantados em cursos de alto impacto para técnicos da maioria dos esportes – por exemplo, o Centro Técnico Federal de Coverciano, fundado em 1968 e situado em Florença, na Itália, é uma escola de referência de treinadores de futebol de influência mundial. Porém, mesmo no Brasil a oferta melhorou, sobretudo depois de o país sediar a Copa do Mundo de Futebol e a Olimpíada. Por exemplo, o craque do vôlei Antonio Carlos

Moreno é professor, no Instituto Olímpico Brasileiro, de diferentes cursos para formar treinadores e conta que hoje eles vão muito além de desenvolver o olhar do coach sobre o atleta, como era antigamente; esses programas propõem enxergar o ser humano que existe no atleta (preocupando-se com seu caráter e seus valores) e abrangem toda a cadeia de valor que envolve os dois, dos dirigentes aos patrocinadores. Em outras palavras, são programas mais alinhados com o que descrevemos neste livro. Também devemos citar a criação de instituições como a Universidade Corporativa do Voleibol (UCV), ligada à Confederação Brasileira de Voleibol, cujos cursos de treinadores são uma tentativa de escalar a educação de coaches em vários níveis.

3. Mentores e *role models*. As experiências vividas por colegas constituem uma das mais potentes fontes de aprendizado para os melhores técnicos. Elas são compartilhadas por meio de livros – Arsène Wenger, o icônico treinador do Arsenal, declara-se um fã de biografias –, em convívio direto, em palestras, cursos, workshops.

Um exemplo de quem fez grande uso de mentoria é (de novo) Bob Bowman, o coach da natação, que atribui seu aprendizado mais valioso a trabalhar com grandes técnicos. “Tive a sorte de

aprender com três técnicos olímpicos diferentes em minha carreira. Primeiro trabalhei com David Marsh por dois anos, depois com Paul Bergen, uma lenda do treinamento e talvez o técnico mais bem-sucedido da história da natação, e ainda com Murray Stevens, que é um grande mentor para mim. Descobri que eles tinham coisas em comum – por exemplo, são muito semelhantes na alta performance –, mas as formas como treinavam os atletas eram bem diferentes. Então, selecionei coisas de cada um e as combinei para criar meu próprio estilo", disse o treinador de Phelps. Para ele, a forma mais valiosa de aprender é passar um tempo observando pessoas bem-sucedidas em geral e fazendo perguntas sobre como fazem o que fazem.

Outro que aprendeu muito com mentores foi Bill Belichick. Um mentor foi seu pai, Steve, de quem já falamos. Mas houve outro: o head coach Bill Parcells, de quem Belichick foi assistente três vezes, no New York Giants (1983-1990), no próprio New England Patriots (1993-1996) e no New York Jets (1997-1999). Como conta David Halberstam no livro *The Education of a Coach*, Belichick aprendeu muito com Parcells; isso, pelo menos até o desgaste entre os dois, no New York Jets, que ficou público, serviu para impulsioná-lo. Em um jogo tenso, em 1999, ele sugeriu uma estratégia de blitz e Parcells discordou, mas acabou permitindo que fosse tentada. A blitz

funcionou como Belichick previra, e Parcells, furioso por o mérito do acerto não ter sido seu, gritou com o microfone aberto: “Você é um gênio, todo mundo sabe, um maldito gênio! Mas essa é a razão pela qual você fracassou como head coach [no Cleveland]; essa é a razão pela qual você nunca será um head coach, geniozinho!”.

O mentor estava dando um feedback ao pupilo – cruel, chocante, público e, portanto, do jeito errado, mas era um feedback importante. E acabou sendo um presente. Belichick finalmente percebeu que sua genialidade era de fato um obstáculo no caminho para o comando de um grande time, porque implicava quase nenhuma habilidade de relacionamento.

Mas o que fazer quando um técnico não tem acesso a mentores do seu esporte? Larisa aproveitou o melhor que pôde do Instituto e buscou mentores em outras modalidades esportivas, tanto seus professores como seu marido, Igor Preobrazhenskaya, do basquete, e o cunhado Grigory Granaturov, do *bandy*, um esporte aparentado com o hóquei no gelo.

4. Derrotas. Embora perdas possam ser contabilizadas como parte da jornada, é diferente, porque o objetivo é aprender com uma situação pontual. O fundador da psicologia analítica, Carl

Jung, sempre fazia o mesmo comentário para seus alunos quando eles obtinham sucesso com alguma coisa: “Então, você sofreu um sucesso?”. Sim, sucesso era quase um sofrimento, pois, para Jung, nada melhor que o fracasso para ensinar as coisas. “Nossos sucessos só reforçam a maneira como habitualmente fazemos as coisas, enquanto os fracassos sempre nos obrigam a rever tudo. Na certeza [trazida pelo sucesso], ficamos presos a um único caminho, enquanto, na dúvida, todos os caminhos se abrem; só existe liberdade na dúvida.” E Jung disse mais: “Fracassar é indispensável para aprender, e somente quem está disposto a fracassar pode realizar algo”.

Fizemos questão de citar Jung porque quase todos os técnicos com que deparamos nesta jornada atribuem seus principais aprendizados aos erros e fracassos. Já falamos de Vince Lombardi, segundo o qual as derrotas trazem as perguntas mais difíceis – e mais necessárias. Alex Ferguson disse que passou “mais tempo contemplando os jogos perdidos do que as vitórias, remoendo as razões do fracasso para poder corrigir”. Um exemplo de técnico moldado pelo fracasso foi Belichick. Quando assumiu o cargo de head coach pela primeira vez, no Cleveland Browns, em 1991, o time tinha chegado perto de disputar o Super Bowl três vezes e falhara nas três. Ele logo achou que precisava substituir o *quarterback* Bernie Kosar, cujas

habilidades, em sua avaliação, estavam em declínio, e não escondeu isso. Então, em um jogo de 1993, Kosar deu um passe que levou a um *touchdown*, foi saudado como herói e, nas entrevistas finais aos repórteres, insultou Belichick. A reação do técnico? Cortá-lo pela insubordinação. Belichick estava certo em discipliná-lo, mas a resposta dos torcedores, que adoravam Kosar e até o chamavam de "Mr. Cleveland", mostrou-se violenta. Não foram só os gritos de "Bill must go" e "Bill is an idiot", ouvidos por toda parte na cidade. A mulher de Belichick precisou tirar seus filhos do ônibus escolar e passar a levá-los de carro para estudar, tamanha era a hostilidade. Muitos diriam que houve quase um linchamento. O head coach resistiu bravamente a tudo.

Na temporada de 1994, a equipe teve desempenho melhor, porém, no ano seguinte, ficou à beira da falência. Então, mudou de cidade no meio do campeonato e entrou em colapso, fazendo Belichick ir para outro time, o New England Patriots, de novo como técnico assistente.

O que Belichick aprendeu com isso? Oficialmente, ele diz que a lição foi que um time nunca deve mudar de cidade no meio de um campeonato. No entanto, também suas falhas na questão humana começaram a ser compreendidas ali, no embate com Kosar, ainda que o grito de Parcells no microfone do estádio

tenha sido o golpe fatal.

No Brasil, muitos técnicos declaram aprender com derrotas. Luiz Felipe Scolari, por exemplo, já afirmou que "é na adversidade que você começa a interpretar o que aconteceu, de que forma aconteceu e por quê. E aí você se dá um tempo para estudar onde errou e recomeçar tudo ou, então, buscar alternativas". Contudo, talvez seja o grande campeão José Roberto Guimarães quem tenha a melhor história de aprendizado nessas circunstâncias. Ele conta de sua derrota mais difícil, na semifinal da Olimpíada de Atenas, em 2004, quando a seleção de vôlei feminino do Brasil foi derrotada pela Rússia de virada – ganhou os dois primeiros sets, perdeu nos dois seguintes e, no quinto set, foi derrotada depois de conseguir cinco match points seguidos. E diz que o episódio o fez dispor-se a ousar mais no aprendizado, indo para o exterior. Assim que teve oportunidade, Zé Roberto foi treinar times na Europa para ter nova perspectiva sobre as adversárias. Antes mesmo de essa imersão internacional terminar, veio o resultado: na Olimpíada de Pequim, em 2008, a medalha de ouro chegou com 90% de vitórias, com nossas meninas perdendo apenas um set em oito jogos.

5. Experimentos. No Capítulo 1 citamos o treinamento que Larisa Preobrazhenskaya deu a suas sobrinhas, filhas da irmã,

Alexandra – Lena e as gêmeas Irina e Ludmila. O que não dissemos é que isso foi um experimento, no melhor estilo startup, que serviu, em primeiro lugar, ao aprendizado. Foi um experimento do ponto de vista técnico, nos primeiros dois anos, em que as meninas só tinham oportunidade, na maior parte do tempo, de bater bola no paredão, e Larisa aperfeiçoou seus movimentos nos detalhes.

E foi um experimento comportamental, em que Larisa percebia como o carinho de tia as engajava. Lena foi campeã nacional de tênis e ganhou Master internacional, assim como Irina e Ludmila. Porém, mais do que isso, Larisa aprendeu a como lidar com todas as tenistas que treinaria dali por diante. Esses experimentos ensinaram a Larisa o que fazer e, igualmente, o que não fazer.

6. Intercâmbios internacionais e sabáticos. Por cinco anos, Guardiola rodou o mundo como jogador atuando na Itália, no Qatar e no México. Essa multiculturalidade é um dos ingredientes essenciais da vitória, como escrevem os autores de *La Roja, el Triunfo de un Equipo*, Juan Carlos Cubeiro e Leonor Gallardo. Entre os latino-americanos, os técnicos argentinos são os que mais têm experiência internacional – em março de 2016, uma reportagem contabilizava onze só no futebol de primeira

linha, entre os quais Mauricio Pochettino (Tottenham), Marcelo Bielsa (Leeds), Diego Simeone (Atlético de Madrid) e Eduardo Berizzo (Athletic Bilbao).

No Brasil, pode-se dizer que Telê Santana virou Telê Santana graças a um intercâmbio. Era apenas um técnico disciplinador no Atlético Mineiro de 1971 – nenhum cartão vermelho entre 27 jogos disputados – antes de ganhar, como prêmio pela conquista do Brasileirão, passagens aéreas para a Europa. Lá assistiu a um jogo do Ajax de Rinus Michels, com o então jogador Johan Cruyff dando combate o campo inteiro. Dizem que ali nasceu seu gosto pelo futebol bonito. Ricardo Gomes (que conquistou a Copa da França e a Copa da Liga Francesa com o Paris Saint-Germain entre 1996 e 1998, além de outra Copa da Liga Francesa com o Bordeaux, em 2007), Carlos Alberto Silva (que com o Porto venceu o Campeonato Português duas vezes, entre 1991 e 1993, e a Supertaça de Portugal) e Zico (conquistou títulos nacionais com o Fenerbahçe, na Turquia, entre 2006 e 2007, e com o CSKA Moscou, na Rússia, em 2009) são exemplos de outros técnicos do Brasil que fizeram o intercâmbio internacional.

Não é algo trivial. Luiz Felipe Scolari foi bem na seleção de Portugal, mas não no Chelsea. Vanderlei Luxemburgo deixou a desejar no Real Madrid. Os especialistas especulam que os resultados insatisfatórios tenham sido motivados por formação

insuficiente, dificuldades com o idioma (menos em Portugal) e desafios culturais na hora de gerenciar as pessoas – mais razões para fazer intercâmbios, inclusive. Porém, deve-se saudar os técnicos de futebol que se aventuram na Europa; pior é quem não se dispõe a fazer intercâmbio para aprender, seja por não querer começar em times de segunda divisão, temer o fracasso e a consequente exposição, não querer investir tempo e dinheiro para obter a licença Uefa e assim poder atuar em times europeus (pelo menos dois anos e 120 mil reais). É uma pena, seja qual for a causa, porque esse aprendizado de intercâmbio seria muito bem-vindo.

No vôlei, os intercâmbios internacionais são mais comuns. Por exemplo, José Roberto Guimarães treinou o Scavolini Pesaro, na Itália, entre 2006 e 2009, e o Fenerbahçe, na Turquia, entre 2010 e 2012. Com o último, inclusive, conquistou o título do Mundial de Clubes (2010) e o da Liga dos Campeões da Europa (2012) – veja bem: ele não foi campeão nacional apenas.

Se não houver possibilidade de viajar, vale a pena conviver ao máximo com técnicos e jogadores estrangeiros que atuem localmente, e aumentar seu número sempre que possível. Larisa Preobrazhenskaya, do tênis, não tinha como fazer intercâmbios nem como conviver com jogadores estrangeiros na União Soviética. Então, ela aproveitou o que tinha: o livro do francês

Henri Cochet, que havia sido campeão de Wimbledon e Roland Garros e ido à URSS nos anos 1930, o único traduzido no país sobre o esporte. Depois, ela tratou de aprender a ler em inglês para poder adquirir material quando viajava para torneios no exterior. Ela também tratava de observar os treinos dos estrangeiros para aprender coisas novas.

Uma prática interessante, mais difundida entre os técnicos internacionais do que entre os brasileiros, é o sabático. Trata-se de uma pausa no trabalho em nome da reciclagem e da reflexão sobre a carreira e os próximos passos a dar. Pep Guardiola fez pelo menos dois sabáticos. Um deles aconteceu antes de assumir o comando do Barcelona B, e incluiu uma viagem à Argentina contada no final deste capítulo. O outro foi quando deixou o FC Barcelona, e antes de assumir o Bayern de Munique. Foi quando os brasileiros torceram para que assumisse a preparação da seleção de futebol do Brasil para a Copa de 2014, como havia rumores. No final de 2019, havia novos rumores – de que deixaria o Manchester City. Um terceiro sabático à vista?

A RELEVÂNCIA DO ECOSSISTEMA

A Dinamarca é uma das melhores escolas de handebol do mundo e conquistou o título masculino na Olimpíada do Rio

2016 ao superar a campeã mundial França. Também é do país europeu um dos melhores jogadores do mundo, Mikkel Hansen. Foi de lá que veio o técnico Morten Soubak, que obteve o título inédito de campeã do mundo para a seleção brasileira de handebol feminino em 2013. A Dinamarca é um exemplo perfeito de que ecossistema funciona, por ser sobretudo um catalisador de aprendizados. Nele, todos ensinam todos, porque, enquanto ensinam, aprendem.

Em 2009, Soubak assumiu a seleção, em 2011 levou-a ao ouro nos Jogos Pan-Americanos e, em 2013, venceu o Campeonato Mundial. Os dirigentes o dispensaram em 2016, mas aparentemente entenderam a importância daquele ecossistema, porque, em 2017, financiaram a ida de seis treinadores brasileiros à Dinamarca para um curso de dez dias com Aksel Norgaard, coach do time Skanderborg e referência no tema. O mais importante é que esses treinadores têm ligação com o handebol de base, escolar e universitário.

No beisebol dos Estados Unidos, técnicos concorrentes se telefonam para trocar conhecimento, prática considerada normal. Isso também acontece em outros esportes. Enquanto os melhores técnicos dos Estados Unidos e da Europa conversam com colegas regularmente, no Brasil, essa interação ocorreu sobretudo por ocasião da Rio 2016, como comenta Bernardinho,

que viu enorme valor nas interações. Os ecossistemas esportivos nacionais ainda são embrionários na maioria dos casos, ainda mais quando comparados aos de outros países. O acesso a eles não vem de mão beijada para os brasileiros, como acontece, por exemplo, para técnicos do futebol da Itália. Pode-se dizer, por exemplo, que lá existe um ecossistema organizado em torno do Centro Técnico Federal de Coverciano, já citado. Quem já passou por Coverciano, em futebol masculino ou feminino, participa desse círculo, podendo fazer trocas com nomes como Carlo Ancelotti, Arrigo Sacchi e Fabio Capello.

Na biologia, ecossistema é o nome dado a um conjunto de comunidades de diferentes espécies que vivem em determinado local e interagem entre si e com o meio ambiente, constituindo um sistema estável, equilibrado e autossuficiente. Os produtores garantem a entrada de energia no sistema, os consumidores promovem o fluxo de energia e matéria, e os decompositores respondem pela reciclagem dos nutrientes, sendo que uma mesma espécie pode ser produtora numa relação e consumidora em outra. Troque energia, matéria e nutrientes por informações sobre esporte e você terá um ecossistema esportivo.

Os grandes técnicos brasileiros até dão um jeito de participar dos ecossistemas existentes mundo afora, mas isso é intercâmbio, não ecossistema, pois este se concentra

necessariamente num local. Pode-se dizer que a organização não governamental Atletas pelo Brasil, que reúne atletas de diferentes gerações e modalidades pela melhoria do esporte, é um embrião de ecossistema, embora voltado sobretudo a políticas públicas que construam a base. De modo geral, faltam no Brasil ecossistemas como o do handebol dinamarquês e do beisebol americano.

PAUSA CONTRA A LOUCURA

Sabe como às vezes levamos a vida inteira para entender algo fundamental sobre nós mesmos? Grandes técnicos entendem coisas fundamentais sobre os atletas que treinam com rapidez. Isso só é possível porque são intensos, mas intensidade enlouquece. Por isso, os grandes técnicos sempre têm uma válvula de escape. Pode ser a religião. O católico Lou Holtz não tomava decisões sem antes rezar, lembra-se? Pode ser rock'n'roll. O carrancudo Bill Belichick, por exemplo, é conhecido por sua relação quase religiosa com a banda de rock Bon Jovi, cujas turnês chegou a acompanhar.

O curioso é que mesmo as pausas são tratadas com intensidade. Em sua carreira no beisebol, Tony La Russa, tirou forças do convívio com animais. Certo dia, em 1990, ele achou

um gato vadio vagando pelo Coliseu de Oakland, levou-o ao abrigo municipal de animais e descobriu que seria sacrificado. Então, resolveu adotar o bichano e fundar a Animal Rescue Foundation, cujo objetivo é dar abrigo a animais que, de outra maneira, seriam mortos. Ele e a esposa financiaram a construção de um complexo em Walnut Creek, na Califórnia, onde os bichinhos são mantidos por donos potenciais, que vão visitá-los. Veteranos de guerra costumam estar entre os frequentadores, o que alivia seus sintomas de estresse pós-traumático. Dizem que La Russa mantém em sua casa dezessete gatos – e sabe o nome de todos.

Bob Bowman se realimenta das duas coisas: música e animais. Ele toca piano desde os 10 anos idade, nem que seja trinta minutos por dia, e já sonhou ser compositor de trilhas sonoras para filmes, um novo John Williams. E tem paixão por cavalos de corrida, puros-sangues ingleses, que cria. Na visão do grande coach da natação, saber mais do que uma única coisa na vida faz, inclusive, com que um técnico consiga lidar melhor com seus atletas. No entanto, o mais importante é que essas pausas tiram sua mente do trabalho e o fazem recarregar as energias, como ele nos contou.

O que essas pausas evitam é a chamada “fadiga de decisão”. O psicólogo social Roy F. Baumeister e outros já comprovaram

com testes a teoria, originalmente defendida por Sigmund Freud, de que o ego depende de atividades cerebrais que consomem energia e, como todos nós temos quantidade limitada de energia, pensar demais leva a esgotamento do ego. Como Baumeister explica, "saber tomar boas decisões não é uma característica pessoal que esteja sempre presente, e sim um estado que varia". Assim, quanto mais decisões tomamos ao longo do dia, mais difícil é decidir bem. Começamos a agir por impulso e sem cuidado ou, então, a procrastinar. Técnicos também sofrem essa fadiga, daí as pausas.

A PEREGRINAÇÃO DE PEP GUARDIOLA

– Você, que conhece toda a sujeira do mundo do futebol, o alto grau de desonestidade de certas pessoas, por que quer tanto voltar e treinar jogadores? Gosta tanto assim desse sangue?

– Eu preciso desse sangue.

Nesse diálogo, mantido entre o experiente coach argentino Marcelo Bielsa e o então recém-formado treinador Pep Guardiola, em outubro de 2006, o que você, leitor, vê? Nós vemos intensidade.

No início de 2019, o catalão talvez fosse o técnico mais

reverenciado do mundo, capaz de completar dez temporadas consecutivas treinando times marcadores de 120 gols em jogos oficiais no mínimo – isso aconteceu em suas quatro temporadas à frente da equipe principal do Barcelona, repetiu-se nas três em que comandou o Bayern de Munique e ocorreu de novo nas três com o Manchester City. Porém, em outubro de 2006, ele ainda era o jogador que aos 13 anos ingressara em La Masía, que aos 17 fora chamado para o time principal do Barcelona por Johan Cruyff e que aos 34 aposentava-se dos gramados, no México, com o desejo de se tornar técnico. Tudo o que havia era intensidade, algo que sustentava uma enorme vontade de aprender.

Josep "Pep" Guardiola formou-se treinador em Madri, na Ciudad del Fútbol; aluno "aplicado e talentoso", estava entre os três melhores da classe, segundo Alexandre Gonzalez na revista francesa *So Foot*. Mas, enquanto qualquer um ia tratar de arrumar uma equipe para treinar, Guardiola foi procurar mentores com quem conversar. Todos eles eram técnicos argentinos.

As portas dos treinadores se abriram, é claro, para as conversas com o ex-capitão do Barça. O primeiro foi Ángel Cappa, que havia sido assistente de César Luis Menotti no Barcelona, no Peñarol e no Boca Juniors e morava em Madri.

Como Cappa se recorda, Guardiola passou a lhe telefonar para discutir os jogos, detalhe por detalhe, como um legista disseca um corpo a fim de identificar a causa da morte. "Pep tinha uma sede insaciável de debater. Eu sabia quando começavam as conversas com ele, mas nunca quando iam terminar." Como definiu Cappa, as trocas pareciam "coisa de doido".

O segundo foi Ricardo La Volpe, por conta da seleção do México na Copa do Mundo de 2006. No *El País*, Guardiola disse que "ver o México jogar é fantástico" e que essa era a única seleção que lhe agradava. Os zagueiros saíam jogando, avançavam juntos com a bola, o que criava uma superioridade numérica no meio de campo. "Soube que, nos treinos, La Volpe pede aos zagueiros para correrem com a bola por trinta minutos sem parar. Se alguém faz um passe errado, se o campo não é usado em toda a sua extensão, ele pede para recomeçar do zero", contou Guardiola. Depois, La Volpe treinaria o Boca Juniors, o Vélez Sarsfield e a seleção da Costa Rica – e seria demitido de todas.

O terceiro foi o próprio Menotti, responsável pela primeira Copa do Mundo da Argentina, em 1978, e o "mentor de Maradona". Guardiola viajou para a Argentina para encontrá-lo. O depoimento que Menotti deu sobre o encontro, relatado por Gonzalez, é revelador: enquanto os outros aspirantes a técnicos

buscavam em Menotti um messias que lhes indicasse o caminho a seguir, Guardiola já sabia o que queria fazer; buscava era segurança. E o discurso radical de Menotti lhe deu isso. "Quer ser treinador? Não tenha dúvidas", disse-lhe o argentino, avisando que as críticas viriam e ele não deveria se importar.

E o quarto foi Marcelo Bielsa, já citado. Guardiola o admirava sobretudo por causa da seleção argentina da Copa de 2002, no Japão e na Coreia do Sul. O ainda jogador Guardiola declarou que a Argentina era o time mais interessante daquele torneio, com seu esquema tático 3-4-3. Em torno de um "asado", o churrasco argentino, Bielsa e Guardiola passaram doze horas conversando, assistindo a trechos de jogos e analisando-os, brigando e reconciliando-se na mesma relação intensa com o futebol e, sobretudo, dissecando o holandês Louis van Gaal, ex-técnico do Ajax e do Barcelona.

Ainda jogador, Guardiola tinha escrito um livro, em 2001, intitulado *Mi Gente, Mi Fútbol* (olha o legado), em que destacava a facilidade de Van Gaal em criar o jogo da defesa, a velocidade dos jogadores das laterais e seu modo de passar a bola. "Aquele Ajax conseguia resolver de maneira fantástica todos os 'um contra um' de um jogo. No ataque e na defesa. Assumiam todos os riscos." E Bielsa era da mesma opinião. Como contou a Gonzalez, ele havia calculado que o Ajax dava uma média de 37

passes para trás durante um jogo e que, embora o torcedor pudesse ver isso como recusa a jogar, o passe para trás era o início de um novo ataque.

Bielsa foi um mentor de alto impacto para o catalão. Foi com ele, inclusive, que Guardiola desenvolveu o hábito de quase não falar com a imprensa. Ele não deu mais entrevistas individuais depois de se tornar técnico do time principal do Barça, só as coletivas obrigatórias.

Em outubro de 2006, Guardiola voltou à Espanha "seguro de si como nunca". A segurança era tanta que ele questionou, em entrevista ao jornal *Marca:* "Por que não podemos ter treinadores que defendam o jogo bonito?". Dirigentes do Barcelona logo foram cutucar Txiki Begiristain, diretor esportivo do clube. O time principal estava fora de cogitação e mesmo o Barça B, então na terceira divisão do Campeonato Espanhol, não seria recomendável, mas Begiristain, que havia jogado com Guardiola, decidiu lhe dar a direção da categoria de base, para que se acostumasse. Guardiola ficou desapontado, mas aceitou. Só que, seis meses depois de voltar da Argentina, assumiu a direção do Barça B.

Esses quatro mentores – cinco, se considerarmos Van Gaal – são o início. Em *La Roja, el Triunfo de un Equipo*, Juan Carlos Cubeiro e Leonor Gallardo destacam: Johan Cruyff, com quem

teria desenvolvido sua maneira de entender o jogo, baseada nos pressupostos da dinâmica holandesa; o treinador espanhol Juan Manuel Lillo, seu grande mentor técnico e conselheiro; e Manuel Estiarte, craque do polo aquático espanhol que ganhou o ouro na Olimpíada de 1996, em Atlanta, e é um de seus melhores amigos. No livro *Guardiola confidencial,* de Martí Perarnau (outro legado de Guardiola, escrito por um terceiro), o catalão se define como "um ladrão de ideias". Nossa pesquisa mostra que todos os grandes técnicos são ladrões. No entanto, eles não roubam de fato. Desconstroem os estilos e recursos de outros treinadores, preservam o que lhes interessa, como Vishnu, e jogam fora o resto, feito Shiva. Então, misturam e criam algo novo, à la Brahma. Eis as três caixas mágicas.

Para Van Gaal, o jogador Pep Guardiola já mostrava capacidade de estruturar o jogo, graças à sua notória habilidade de comunicação. Isso é verdade. Entretanto, houve muitas camadas de aprendizado em cima disso, com os mentores, com o xadrez, com os intercâmbios internacionais (morou em vários lugares, como jogador e técnico), com cursos e livros.

Experimentos fizeram Guardiola aprender. Quando estava à frente do Bayern de Munique, em 2013-2014, ele experimentou a cocriação tática com seus jogadores na semifinal da Champions League, em jogada em casa: sua equipe o convenceu a adotar o

esquema 4-2-4. E o Bayern perdeu de goleada, por 4 x 0. O técnico não faria mais isso.

Derrotas fizeram Guardiola aprender. Foi o caso da derrota do Bayern para o Atlético de Madrid por 2 x 1 na semifinal da Champions League de 2015-2016. Era preciso mais que posse de bola, já que o Bayern teve 72% de posse.

A autoconsciência fez Guardiola aprender também – ou principalmente. "Sou muito medroso", como ele explicou a Martí Perarnau. Ele tem medo do ataque adversário desde os tempos de jogador, e, provavelmente, é isso que o impele a buscar aprendizados diversos para criar um tipo de jogo que mantenha os rivais bem longe de seu gol.

REPLAY

- Os melhores técnicos aprendem sempre, com intensidade e atenção aos detalhes.
- Eles têm uma curiosidade infinita, vão adquirindo ferramentas compulsivamente e as usam para criar, destruir e preservar as coisas.
- Eles têm sete modos mais comuns de aprender: por meio da

autoconsciência, com mentores (o que inclui cursos e livros), com a reflexão pós-derrota, com a sistematização de sua filosofia de coaching como um legado, fazendo experimentos, com intercâmbios internacionais e atuando no ecossistema.

- Eles também dão uma pausa na intensidade com o esporte, revezando-se entre interesses.

CAPÍTULO 8
É um algoritmo!

O mundo esportivo tem uma maldição, que nos Estados Unidos recebeu o nome de "síndrome de Bo Schembechler". Trata-se de ganhar e não levar. Bo é um técnico que comandou times universitários de futebol americano por vinte e seis anos, nas décadas de 1960 a 1980, e com eles obteve a impressionante marca de 234 vitórias em 307 jogos. No entanto, apesar de conquistar treze títulos da conferência Big Ten, Bo nunca conseguiu ganhar um título nacional da associação de esportes universitários, a NCAA.

Uma das hipóteses para explicar o fenômeno, relativamente comum em todo o planeta, pode ser encontrada na sabedoria do velho treinador Woody Hayes – este, sim, ganhou cinco campeonatos nacionais de futebol americano universitário (1954, 1957, 1961, 1968 e 1970). "Um time passa por quatro estágios", dizia ele. "Primeiro, tem de aprender a competir; então, tem de aprender a vencer; depois, tem de aprender a lidar com essas vitórias; e apenas nessa etapa estará pronto para vencer um campeonato". Já abordamos isso na introdução,

quando discutimos do que é feita a vitória. Vale para times e para atletas individuais.

O que fica claro nos quatro estágios é que a capacidade de vencer depende de uma sequência de ações, como se fosse um prédio de tijolos e cimento, que começa pelos alicerces e vai subindo aos poucos. Isso nos fez entender que os sete elementos que identificamos até aqui não são na verdade elementos, uma vez que não são estáticos. Ao contrário, o que há são conjuntos de ações a serem implementadas e, como não é possível fazer tudo ao mesmo tempo, elas são implementadas uma após a outra, em algum tipo de sequência que viabilize os quatro estágios explicitados por Hayes.

Pete Carroll, eleito em 2014 o técnico favorito dos jogadores da NFL, organizava sua sequência de ações em seus treinos, na época em que dirigia o time universitário da Universidade do Sul da Califórnia (USC) entre 2001 e 2009. Os treinos eram organizados de acordo com o dia da semana, indo do pós-jogo ao pré-jogo (os jogos acontecem nos fins de semana). Por exemplo, a segunda-feira era o dia de dizer a verdade, quando o treino consistia em todos discutirem o desempenho do time no fim de semana e extraírem os aprendizados. Na terça-feira, o treino devia alavancar o espírito competitivo, opondo jogadores de defesa e ataque, e os atletas incorporavam o plano para o

próximo jogo, mas sem pensar no adversário. Quarta-feira era dia de "*turnover* ", termo do futebol americano que designa a transferência de posse de bola para o outro time; no caso desse treino da USC, os jogadores de ataque tinham de defender a bola, e os de defesa, tomá-la. Dedicava-se a quinta-feira a um treino mais suave, no qual se exigia perfeição nos movimentos – o objetivo era que nada precisasse ser repetido. E a sexta era reservada para energizar o time – todos cantavam e dançavam – e para aperfeiçoar esquemas táticos para o dia do jogo, resolvendo as eventuais pendências de treino. Elementos como código de comunicação, estrategização, construção de time, kaizen mental, encantamento e o próprio ambiente de crescimento estavam presentes, você percebe?

Este livro começou com duas hipóteses: o que faz diferença para os atletas vitoriosos é o técnico; e há elementos comuns entre os técnicos que fazem diferença. Agora, no final da pesquisa, entendemos que não são exatamente elementos, pois não são estáticos; trata-se de conjuntos de ações implementadas em alguma sequência. E isso nos remeteu a três conceitos muito populares nesta era tecnológica: engenhosidade, algoritmo e heurística.

Não se assuste ainda com o jargão, leitor. Vamos continuar batendo bola, como estamos fazendo, só que o jargão vai ajudar.

1. **Engenhosidade:** capacidade de solucionar grandes problemas escrevendo algoritmos e aplicando heurística.

2. **Algoritmo:** sequência de instruções bem definidas. (Qualquer um que aprendeu a resolver um cubo mágico, deixando cada um dos seis lados com uma única cor, aprendeu o algoritmo básico e consegue fazê-lo muito rapidamente, até de olhos fechados.)

3. **Heurística:** procedimento simplificador que quebra os problemas mais complexos em outros menores e de mais fácil resolução, a fim de encontrar para eles soluções viáveis, mesmo que imperfeitas.

Por mais que esses termos pareçam distantes dos esportes, dos treinadores e dos sete conjuntos de ações que levam à vitória, eles traduzem o que os técnicos de maior sucesso fazem (aparentemente de modo intuitivo). Na prática, esses coaches escrevem algoritmos que instruem seus atletas e times para vencer, e só conseguem fazer isso porque quebram os problemas complexos em pedaços mais simples.

Para nós, fez-se a luz. A rotina dos técnicos esportivos consiste (ou deveria consistir) em pegar os problemas complexos com que devem lidar, quebrá-los em pedaços mais fáceis de resolver e criar soluções para eles. E fazem isso em

uma sequência de ações tal que funcione bem para si e para seus pupilos! Ao longo deste livro, as histórias que contamos constituem – no fundo, no fundo – instruções de algoritmo.

É claro que estamos propondo uma metáfora. Nos algoritmos tech, as instruções são precisas – tratam-se de "regras e procedimentos perfeitamente definidos para levar à solução de um problema específico em um número finito de etapas", como se lê em um dicionário. Nas relações humanas, regras e procedimentos não são perfeitamente definidos, nem o número de etapas é finito. É como se aqui prevalecesse a lógica *fuzzy*, desenvolvida por um matemático do Azerbaijão nos anos 1960 para conseguir quantificar e classificar dados lidando com incertezas e informações imprecisas e ambíguas. É uma lógica muito usada na medicina e no controle de tráfego, por exemplo.

Não somos os primeiros a intuir a matemática do coaching esportivo. Quando treinava a seleção brasileira de vôlei feminino em 1993, Bernardinho esboçou uma espécie de algoritmo, com sua heurística, embora o tenha transcrito como uma simples operação de adição:

Vitória = C + F + U

Assim, a equipe deveria estar preparada fisicamente (o C, de

condicionamento) para atacar, levantar, sacar, bloquear e defender (o F, de fundamentos), com as jogadoras atuando em harmonia tática e emocional (o U, de unidade).

É pouco provável que Bo Schembechler tivesse um algoritmo com ações em todos os campos necessários, mas Bernardinho certamente tinha.

COMO CRIAR SEU ALGORITMO

Yogi Berra, rebatedor do New York Yankees que ganhou a World Series por dez vezes e inspirou o personagem de desenho animado Zé Colmeia (chamado de Yogi Bear, nos Estados Unidos), soltou, certa vez, a seguinte pergunta: "Como um rebatedor consegue pensar e bater na bola ao mesmo tempo?". Tratava-se de uma síntese incrível da primeira coisa que um técnico deve fazer ao encantar um atleta: ajudá-lo a jogar sem pensar, quase como um ato reflexo. Ou seja, precisa fazer rodar o algoritmo da vitória com essa mesma naturalidade, também como algo automático. No entanto, tem de despender um tempo para criar seu algoritmo.

Sim, todo técnico deve criar o próprio algoritmo. Como a pesquisa deixou clara, algoritmo não é commodity, não há versões de prateleira à venda no mercado, e copiar não funciona.

Nenhum algoritmo serve a todos os esportes, todos os atletas ou a todos os técnicos.

Neste livro, trouxemos à tona as oito etapas-chave do algoritmo e oferecemos detalhes dos de alguns dos melhores técnicos do mundo como ponto de partida para você criar o seu.

Antes da criação, lembre-se de duas coisas:

1. o algoritmo tem de ser uma extensão do coach adaptada a quem ele treina; a engenhosidade do técnico está em conjugar essas duas pontas;
2. é difícil um algoritmo dar certo sem que o treinador tenha feito antes um exercício de converter (heuristicamente) seus problemas maiores em partes menores e mais simples de resolver.

As perguntas a seguir vão ajudar relembrar o livro, para você poder iniciar a elaboração do algoritmo.

Quais serão seus critérios para recrutar, relativos tanto a talento como a caráter? Como desenvolverá do zero todos os atletas que chegarem, jovens ou não, levando em conta técnicas, autoconfiança e valores? Como criará neles a autonomia e o amor por treinar?

O que você fará para balancear foco e relaxamento em seus atletas, trabalhando tanto mente como corpo? Está pronto para utilizar consciente e intencionalmente os elogios e as críticas que distribui?

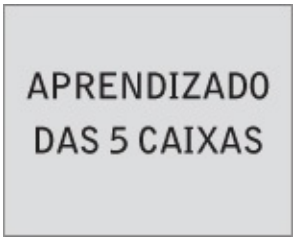
Você está trazendo pessoas complementares ao time, não só em talento, mas em personalidade, experiência e energia? Como construirá a confiança para que joguem sem pensar? Com que líderes avançados? Como evitará o mal do ego nos mais

talentosos?

Que código de comunicação (com palavras, imagens, gestos etc.) você criará com seus atletas, tanto de ignição como de sustentação? Como usará a elasticidade, as histórias e a comunicação 360 graus?

Antes, o que você aspira para cada atleta/time? A cada ano, você fará escolhas: que competições vai priorizar em detrimento de outras? Com que tática? Quais os planos B? De todas as capacidades disponíveis, quais acionará? Como usará os sistemas de apoio?

Como você alternará estabilidade e mudança para que seus atletas aprendam e cresçam? Pense em processos, relacionamentos, estrutura etc.



Como você vai diagnosticar os atletas, adquirir ferramentas para lidar com eles e definir o que criar, destruir e preservar? Você tem autoconsciência? Mentores? Faz cursos? Sabe controlar a intensidade?

E agora vem o oitavo elemento, e você precisa criar seu algoritmo, etapa por etapa, inspirado nos elementos que estão neste livro, e saber rodá-lo, o que é explicado a seguir. Você ama o esporte e o coaching a ponto de se dar a mais esse trabalho?

Queremos sublinhar a importância da etapa 7, do aprendizado: assim como acontece com os aplicativos instalados

em nossos smartphones, os algoritmos de todos os técnicos esportivos precisam ser constantemente atualizados com dados novos, vindos dos atletas, da concorrência, do esporte etc. Alguns coaches não entendem por que eram ganhadores e "de repente" passaram a perder de modo recorrente: é que, mesmo cumprindo todas as outras etapas, eles ficam defasados – e fragilizados – em relação a concorrentes que fizeram os respectivos "upgrades".

TODO SOFTWARE REQUER UM HARDWARE

Quando uma metáfora é realmente boa, ela nos faz enxergar o que não estávamos vendo. E com a metáfora do algoritmo foi assim. Se o algoritmo é um software e todo software precisa de um hardware para rodar, qual é o hardware para o algoritmo do técnico esportivo? (Sim, mesmo que esteja abrigado na nuvem, o software só é implementado quando roda em um computador, em um tablet, em um smartphone, em algum tipo de máquina.)

Em busca dessa resposta, voltamos aos dados coletados nesses cinco anos, fizemos mais algumas entrevistas e concluímos: a máquina metafórica é a organização que contrata o técnico, seja um clube, uma confederação ou uma universidade. O técnico precisa estar alinhado com essa

organização para conseguir fazer seu algoritmo rodar efetivamente, e esse alinhamento é, acima de tudo, cultural.

Os onze anos de permanência de Lou Holtz à frente do time de futebol americano da Universidade de Notre Dame são uma boa ilustração de "match" cultural. O fato de o coach ser católico praticante em uma universidade católica, em um país de maioria protestante como os Estados Unidos, representou uma afinidade de valores que levou a uma relação de extrema confiança, como você pode imaginar.

A cultura de uma organização pode ser moldada por uma religião ou por amor à pátria (como em seleções nacionais), mas as definições às vezes são bem mais sutis. Um estudo pioneiro de cultura organizacional, realizado nos anos 1970 pelo psicólogo holandês Geert Hofstede, avaliava uma cultura verificando se era mais ou menos hierárquica, se mais individual ou coletiva, se lidava bem ou mal com a incerteza (leia-se "risco"), se privilegiava o longo prazo ou o curto prazo etc. Levando em conta a hierarquia, por exemplo, um técnico muito mandão em uma cultura mais horizontal, em que todo mundo busca liderar, seu algoritmo dificilmente rodaria bem.

Mais recentemente, os especialistas em comportamento organizacional Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e Yo-Jud Cheng analisaram culturas organizacionais combinando

duas dimensões:

1. a forma como acontecem as interações entre os membros da organização (se agem mais de maneira independente ou se dependem uns dos outros para fazer as coisas;
2. o modo de a organização responder a mudanças (se mais rígido ou mais flexível).

Como regra, culturas de maior independência vão abrigar bem coaches que querem autonomia total, e as que valorizam a interdependência privilegiam os promotores da cooperação, do grupo. Sobre a resposta à mudança, culturas que gostam de estabilidade combinam com técnicos que priorizam a previsibilidade, a manutenção do *status quo* e a eficiência a curto prazo, enquanto culturas flexíveis à mudança tendem a dar certo com os mais inovadores, abertos e orientados para o longo prazo.

Para concretizar um modelo com as duas dimensões, um clube com cultura de acolhimento, no qual há alta interdependência e média flexibilidade, dará mais apoio a treinadores que enfatizem a franqueza, o espírito de equipe e os relacionamentos positivos. Um clube com uma cultura de aprendizado, caracterizada por média independência e alta

flexibilidade, por sua vez, vai se empenhar de verdade por técnicos promotores do conhecimento, da inovação e, por que não dizer, da aventura.

A nós, George Bodenheimer, da ESPN, atribuiu o sucesso sobretudo à cultura e acrescentou que muitas culturas funcionam, não havendo um modelo melhor do que o outro. Porém, para nós, ele materializou cultura de um modo bem específico: "A cultura começa de cima, simples assim. É muito importante saber quem é o dono do time. O dono dá o tom, para o bem e para o mal".

Nossos dados nos autorizam a concordar com ele. E não vale só para o dono do time; o presidente do clube, seu diretor de esportes, o diretor atlético da universidade, todos esses dirigentes representam a cultura organizacional com a qual um treinador tem de combinar para ter êxito. O técnico que conseguir se relacionar bem com os dirigentes rodará seu algoritmo e poderá gerar resultados; nas situações em que esse relacionamento não fluir – e durar minimamente –, a probabilidade de o algoritmo rodar será baixa.

Ray Anderson, diretor atlético da Universidade Estadual do Arizona (ASU), nos Estados Unidos, tem uma visão clara desse match cultural. "Com certeza eu busco, como técnico, alguém que se encaixe culturalmente, que tenha a mesma visão que nós

sobre os alunos-atletas [que se dedicam aos esportes sem negligenciar as atividades acadêmicas]", nos disse ele. Os "*sun devils* ", como são chamados os atletas da ASU, competem em torno de 25 modalidades, dos tradicionais futebol americano, basquete e natação ao tênis, triatlo, hóquei no gelo e lacrosse. Segundo o diretor, é importante a sintonia com a estratégia organizacional do momento, que acaba virando também um aspecto cultural – por exemplo, no momento, a diretriz do presidente, Michael Crow, e de Anderson é trabalhar duro, com criatividade e correndo riscos, para evitar o corte de esportes, como tem ocorrido em outras universidades, e até para expandir a oferta de esportes.

Um exemplo do impacto da estratégia na cultura vem da Espanha. Na virada do milênio, o clube de futebol Real Madrid tinha muitas dívidas, e seu então novo presidente, Florentino Pérez, decidiu enfrentá-las adotando a política de comprar os melhores jogadores do mundo para valorizar a imagem do clube e ganhar mais dinheiro. Luís Figo, Zinédine Zidane, Cristiano Ronaldo e David Beckham eram alguns dos "galácticos" do time; o imperativo era contratar pelo menos um novo galáctico por ano. Isso mudou, de fato, a cultura do clube. Esta passou a ser marcada por alta independência (algo condizente com os atletas excepcionais do elenco) e média estabilidade (no sentido de que

quase não se faziam experimentos), combinação correspondente à cultura de resultados na classificação de Groysberg e seus colegas. Trata-se de um tipo de cultura que requer um coach cumpridor de metas de curto prazo – estabelecidas principalmente pelo clube, no caso.

Como não é fácil encontrar um técnico de peso que também se alinhe com isso, o Real Madrid chegou a ter onze técnicos em dez anos. Na verdade, o assessor direto de Pérez, o argentino Jorge Valdano, chamava para si muitas das funções que caberiam a um treinador, como a gestão de vestiário – a gestão das emoções e vontades dos jogadores. Afinal, é ex-jogador e atuou também como coach. Segundo consta, retirava rapidamente o apoio ao técnico que não atendia às expectativas de resultados. Um dos que ficaram mais tempo no cargo foi Vicente del Bosque, conhecido pela energia para gerenciar essa elite de jogadores e por fazê-los bater metas. Ele foi treinador da equipe entre 1999 e 2003. Mesmo assim, os dirigentes podem ter revisto seus parâmetros: o ex-jogador Zidane integrou a comissão técnica como auxiliar em 2013 e é o técnico principal desde 2016.

Para implantar seu algoritmo, um coach precisa, antes de aceitar o convite para trabalhar em uma organização, avaliar se tem compatibilidade com sua cultura e com seus dirigentes ou estar disposto a se adaptar a eles. Anderson nos apontou que um

dirigente pode treinar um técnico na cultura da organização. Ele faz duas coisas: seleciona com base no match cultural e treina o match acontecer – reforçando o que é preciso lembrar a respeito da cultura.

Entre 2006 e 2007, Txiki Begiristain, diretor esportivo do Barcelona e braço direito de seu presidente, Joan Laporta, recebeu consultas de dirigentes do clube sobre contratar Pep Guardiola como substituto de Frank Rijkaard no time principal. No entanto, Begiristain, que havia dividido o campo com Guardiola no Barça, achou que ainda era cedo demais, mesmo com todo o alinhamento cultural existente. Guardiola estava munido de princípios e teorias, mas precisava ser confrontado com a realidade da vida de treinador com chance de errar para aprender. Begiristain mostra a importância do papel do dirigente como hardware do algoritmo; ele ofereceu a oportunidade de ajustes no algoritmo. Guardiola logo viu-se desafiado pela seleção de um grupo: ele tinha poucos dias para reduzir o número de jogadores de cinquenta a 23, o que significava destruir o sonho de vários deles. Foi derrotado de saída, porém acabou conseguindo construir o time certo, do qual faziam parte, por exemplo, Sergio Busquets e Pedro Rodríguez, que mais tarde brilhariam na equipe principal e na Espanha campeã da Copa do Mundo de 2010, na África do Sul.

Guardiola tornou-se o técnico do time principal mais rápido do que se imaginava, já em 2008, desbancando Rijkaard, que deixaria escapar mais um título de La Liga para o Real Madrid. Tanto Begiristain como o presidente do Barcelona, Sandro Rosell, e seu influente vice, Ferran Soriano, estavam totalmente alinhados com Guardiola, que mais tarde seria citado por Rosell como "o melhor treinador que houve no Camp Nou". Não era só amizade nem a causa catalã que os unia; eles comungavam a mesma filosofia de não fomentar o individualismo, e sim de fazer a bola passar por todos os jogadores, valorizando cada posição. E queriam cidadãos, em vez de apenas jogadores – a questão humana é uma base para todo o resto.

O alinhamento entre Guardiola, Begiristain e Soriano foi tão grande que eles trabalham juntos até hoje, no Manchester City – Soriano agora como presidente –, e criando a constelação de times ao redor do mundo não apenas para rodar o algoritmo de Guardiola mas também para formar um *pipeline* de recrutamento. (Vale dizer que times da Itália e outros países vivem tentando tirar Guardiola da tríade.)

No Brasil, os casos de desalinhamento entre técnicos e dirigentes são notórios, e ao menos os do futebol vivem sendo vazados para a imprensa esportiva. Temos três registros extraídos do livro *Fio de esperança* que comprovam a percepção

desse obstáculo por Telê e como ele aprendeu a levar o dirigente em conta em suas escolhas. No primeiro semestre de 1976, Telê teve uma passagem-relâmpago como técnico do Botafogo. Fazia parte de seu algoritmo a disciplina imposta aos atletas: ele proibiu baralho, bebidas e churrascos – era a etapa "encantamento de campeões" (reencantamento, no caso). Também determinou concentrações afastadas do burburinho da zona sul carioca, preocupado com o jogo mental, que, como vimos, requer foco e relaxamento. Os jogadores rebelaram-se, o que era de se esperar em um primeiro momento, e os dirigentes alinharam-se com os atletas, o que colocou o algoritmo por terra.

Telê entendeu o papel do dirigente. Em 1980, aceitou o convite de Giulite Coutinho, presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), para treinar a seleção brasileira, mas só depois de Coutinho lhe garantir que os dirigentes não tentariam intervir em nada. Nesse caso específico, a carta branca era uma substituta boa o suficiente para a compatibilidade cultural. Telê precisava fazer aqueles craques agirem como um grupo de "operários", o que provavelmente implicaria medidas impopulares, e ninguém poderia tentar interferir nisso. Ele também precisaria estar blindado em relação às críticas que sempre surgem, como as que surgiram pela ausência de pontas

no time. Deu certo, e Telê conseguiu fazer seu algoritmo rodar. O time não venceu, mas convenceu.

A boa notícia é que Telê não esqueceu a lição aprendida sobre o dirigente, como acontece com tantos. No São Paulo Futebol Clube, que passou a treinar no final de 1990, prestou atenção à compatibilidade cultural e teve êxito. No Campeonato Brasileiro de 1991, quando as arquibancadas faziam o coro de "burro" para ele e havia o risco de perder a credibilidade dos jogadores, Telê chamou os líderes das torcidas organizadas para conversar, com total apoio da direção: "Se vocês acham que estou prejudicando o São Paulo, não precisam me xingar mais. É só falar, que vou embora agora mesmo". Nos jogos seguintes, vaias e xingamentos desapareceram.

Uma história louvável de harmonia entre hardware e software no Brasil vem do vôlei. Os dirigentes da Confederação Brasileira de Voleibol no período de 1975 até hoje, notavelmente Carlos Arthur Nuzman, Ary Graça Filho e Walter Pitombo Laranjeiras, sustentaram de modo admirável o match cultural com técnicos das seleções masculina e feminina, como Bernardinho e José Roberto Guimarães, em que se pesem as polêmicas de seus mandatos. As cinco medalhas de ouro olímpicas são só a ponta desse iceberg de títulos. E também o vôlei de praia destacou-se com esse match cultural.

A história mais emblemática de hardware e software, contudo, talvez venha do futebol inglês, no qual o cargo de técnico embute naturalmente algumas decisões de gestão. No Manchester United, Alex Ferguson acumulava as funções de coach e de diretor de futebol, por exemplo. Como ele escreve em *Liderança*, quando entrou no clube, visitava o dono e presidente, Martin Edwards, uma ou duas vezes por semana, pois tinha aprendido no Aberdeen que a relação com o dono era vital. Com o presidente seguinte, David Gill, manteve a proximidade, chegando a chamá-lo de "alma gêmea". Isso lhe possibilitou planejar para o longo prazo – sempre quatro ou cinco anos adiante. E o algoritmo deu tão certo que o Manchester United conquistou 29 títulos importantes em vinte e oito anos, entre 1986 e 2013 – histórico difícil de igualar. O que era um clube decadente transformou-se no mais rico do mundo na era Fergie.

Os sinais exteriores de que há compatibilidade cultural prévia entre coach e dirigente são, basicamente, o dirigente escutar, de fato, o coach e apoiá-lo em suas decisões. Jesús Martínez Patiño, dono e presidente do clube de futebol mexicano Pachuca, confirma isso. Para o cargo de técnico, ele busca "pessoas irrepreensíveis que possam viver de acordo com sua filosofia". Então, dá liberdade ao técnico escolhido, assim como a todos os líderes das várias funções no clube, que considera especialistas

no que fazem, e é fiel a ele, dando-lhe respaldo nas situações adversas e não ficando obcecado pelos negócios de compra e venda de jogadores, conforme uma reportagem da revista *HSM Management*.

BILL BELICHICK E ROBERT KRAFT, DUPLA DINÂMICA

O que significa NFL, a sigla da liga profissional de futebol americano? Segundo uma piada interna, "not for long" (não por muito tempo). Trata-se de uma referência direta, e mordaz, ao histórico de alta rotatividade dos técnicos nos times de futebol americano. Nesse segmento, em que os técnicos são costumeiramente comparados a "homens de Marlboro", os trabalhos de longa duração são considerados exceções. Uma delas é Bill Belichick, no New England Patriots desde 2001.

Não é fácil para um dirigente lidar com Belichick. Uma de suas maiores qualidades é um defeito: ele parece enxergar antes dos outros quando um jogador começa a entrar em declínio em suas habilidades. Assim, não importa quem seja o jogador, quando chegar a hora, Belichick o mandará embora, mesmo que ainda jogue bem e o dirigente seja veementemente contrário à dispensa por sua popularidade. O técnico dirá: "Tem mais um ou dois anos e acabou", e insistirá na saída.

Robert Kraft, dono do New England Patriots, sabe lidar com Belichick. Quando o *quarterback* Drew Bledsoe, que ele tratava como filho, foi preterido por Belichick em favor de Tom Brady, ele aceitou, pensando nos resultados acima de tudo. O pragmatismo de um empresário que transformou a empresa de porte médio do sogro em um império do papel e celulose ajuda muito. Para Kraft, todos estão ali com o mesmo propósito, que é ganhar o campeonato, e todas as decisões que levem a isso têm de ser respeitadas. Ele também leva muito em conta o fato de que, se demitir o head coach, precisa fazer o mesmo com toda a equipe de vinte técnicos assistentes e começar de novo, o que significa desperdício de conhecimento e energia.

A relação de Kraft com Belichick teve início nos anos 1990, como David Halberstam relata no livro *The Education of a Coach*. Kraft tinha jogado futebol como estudante na Universidade Columbia e era fã de cadeira cativa do Patriots. Queria comprar o time, mas teve sangue-frio para fazê-lo: primeiro, adquiriu o hipódromo vizinho ao estádio, impedindo o Patriots de realizar eventos extras (e de levantar dinheiro) quando houvesse corridas, coisa frequente. O proprietário foi ficando asfixiado financeiramente e colocou o estádio à venda, que ele comprou. Depois, o time foi posto à venda e houve mais dois donos antes de Kraft; ambos tentaram levar o Patriots para longe de Boston

(Foxboro, na verdade) – um para Jacksonville, outro para Saint Louis. O primeiro caso ele impediu ao não abrir mão do contrato de aluguel do estádio. No segundo, em 1994, teve de comprar o time, pagando a exorbitância de 172 milhões de dólares. Entregou sua paixão. No entanto, o "crime" compensou: todas as cadeiras de todos os jogos do ano foram vendidas quase imediatamente.

Belichick era assistente técnico no time então (com Bill Parcells como head coach) e tornou-se o interlocutor preferencial do dono novato, um professor com quem o aluno Kraft poderia aprender muito sobre o jogo. Kraft fazia muitas perguntas, e Belichick sabia responder a todas. O alinhamento cultural dos dois se percebia no respeito aos aspectos econômico-financeiros do jogo (ambos saudavam o teto salarial da NFL, que pôs fim à disputa entre os donos de times por quem pagava o maior salário) e também à premissa de sentimentalismo zero.

Entre Kraft e Parcells, porém, não houve alinhamento cultural, e o novo dono dispensou-o, com toda a equipe, como é a praxe.

Depois do estremecimento entre Belichick e Parcells no New York Jets que relatamos no Capítulo 7, Parcells resolveu aposentar-se e nomeá-lo head coach, mas ficando como

gerente-geral do time. Belichick sabia o que isso significava – Parcells continuaria sendo sua sombra – e, no dia seguinte, anunciou, em uma coletiva, que recusava o cargo. Era 2001, e Kraft rapidamente contratou Belichick como head coach do Patriots e, para isso, aceitou, inclusive, uma compensação exigida por Parcells – o Patriots cederia três preferências no *draft* para o Jets.

Kraft e Belichick falam a mesma língua de não desperdiçar recursos e jogar tanto para o presente como para o futuro. Para Kraft, Belichick é um técnico inigualável, pois consegue lhe detalhar quanto cada jogador gera de valor para o time; no momento das contratações, ele é capaz de balancear o recrutamento de atletas jovens e experientes de acordo com o valor das posições a ocupar. A relação de confiança entre dirigente e técnico não parece ter sido abalada nem pelo "Spygate", nem pelo ensaio de motim dos jogadores após o afastamento de Malcolm Butler – ambos os fatos descritos em detalhes por Ian O'Connor em sua biografia de Belichick.

Além disso, Kraft reconhece o esforço de Belichick de providenciar as habilidades humanas que lhe faltavam, aprendendo a delegar mais a pessoas como o assistente técnico Scott Pioli, atuante como gestor de pessoas, e o *quarterback* Tom Brady, que é quem realmente lidera a equipe, tratando de

acalmá-la ou estimulá-la conforme queira o coach.

REPLAY

- Os elementos da vitória devem ser traduzidos em ações que sigam uma sequência. A analogia que melhor elucida isso é o algoritmo.
- Não há algoritmo universal; cada técnico deve criar o seu conforme os elementos aqui listados, atualizá-lo e alterá-lo se mudam as circunstâncias.
- Algoritmo requer hardware – o clube/confederação/universidade que contrata o técnico.
- O algoritmo roda em hardware compatível – se o técnico se alinha com cultura/dirigentes.

CONCLUSÃO

As deusas gregas andam juntas

Falta contar uma história da Bundesliga, o mais importante campeonato do futebol alemão, antes de encerrar este livro. Na temporada 2007-2008, o Borussia Dortmund terminou em 13º lugar, seu pior desempenho em duas décadas, e o time, arrasado, contratou o técnico Jürgen Klopp, vindo do inovador Mainz. Quatro anos mais tarde, o Dortmund vencia pela segunda vez consecutiva a Bundesliga e Klopp mostrava por quê. Ele disse: "Podemos ter pés da quarta divisão, mas temos uma cabeça de primeira divisão".

Klopp entendeu os gregos. A mitologia que nasceu na mesma terra que é berço da olimpíada contém uma lição fundamental: a deusa da vitória, Nike, costuma ser representada na mão da deusa da inteligência, Atena – na interpretação de alguns, inclusive, Atena e Nike são duas versões da mesma deusa. Simbólica e significativamente, a vitória está na mão de quem detém a inteligência – e isso é verdade mesmo em atividades em que força física e agilidade pesam muito, exatamente essa inteligência. Neste livro, tal inteligência foi nossa segunda

hipótese de pesquisa, e a confirmamos como um algoritmo extraído dos pontos comuns entre os melhores técnicos esportivos de todos os tempos.

Quase confirmamos também nossa primeira hipótese, de que o técnico é um protagonista da vitória nos esportes, mas ainda resta o desafio da antítese inicial: a tenista brasileira Maria Esther Bueno, extremamente vitoriosa, não teve treinador algum. Como explicar o fato?

Não foi por falta de candidatos. Certa vez, o preparador australiano Harry Hopman ofereceu-se para treinar Maria Esther, mas a parceria durou uma semana. Aí Maria Esther se deu conta de que não era o tipo de treino que ela procurava – não queria nada tão intenso. Seu estilo não era o do tênis-força, e sim o jogo criativo, e nessa linha não apareceu ninguém.

Mas, depois de elaborar este livro, entendemos que Maria Esther teve treinador, sim: ela mesma. Ela praticou o autocoaching, algo raríssimo de acontecer em sua época e talvez impossível no atual ambiente de hipercompetição dos esportes. Maria Esther aplicou, intuitivamente, o mesmo algoritmo da vitória que relatamos neste livro.

Para começar, a tenista assumiu a responsabilidade pelo próprio encantamento. Por exemplo, atravessou o rio sozinha muito cedo: saiu de casa aos 14 anos e mudou-se para a Europa

só com passagem de ida, sem família nem staff. Outro aspecto é que amava os treinos: treinava todos os dias, por horas, com chuva ou sol – hábito mantido mesmo depois de aposentada.

No que diz respeito ao jogo mental, sua capacidade de foco era notória. Não sabemos detalhes quanto a relaxar, mas os jornais de sua época adoravam compará-la com a tenista australiana Margaret Smith Court, a grande rival com quem travaria suas maiores batalhas, na final do Aberto da Itália de 1962 e na de Roland Garros de 1964. "Lembro das manchetes dos jornais: Margaret Smith treinou não sei quantas mil horas, sacou quinhentas vezes, fez mil devoluções. Enquanto isso, Bueno *goes to the beach* ", conta Maria Esther no livro *O tênis no brasil*, de Gianni Carta e Roberto Marcher. Fotos de maiô de Maria "Legs" Bueno, tiradas na praia ou na piscina, a imortalizaram. Arrumava tempo para a vaidade pessoal, que resultaram em seus famosos trajes de forro rosa, aparente sob a saia curta, ou com bordados de prata, desenhados pelo estilista Ted Tinling.

Maria Esther fez um time escalador – para compensar a ausência de time, ela construiu boa parte de sua carreira em duplas. Aprendia com parceiras mulheres e homens, já que eram tanto duplas femininas (nas quais ganhou onze títulos de Grand Slam) como mistas (um título). E seu trunfo era não perder

tempo com ego.

Como a comunicação era, em boa parte do tempo, dela consigo mesma, será que havia códigos? A revista *World Tennis* nos fez ver que sim, ao descrevê-la desta maneira: "Sua aparência é digna daquela de uma rainha". Discreta sobre a vida pessoal, elegante na linguagem e nos gestos, a tenista tinha mesmo um quê de aristocracia britânica. Era coerente: o pai praticava remo, como os estudantes de Oxford e Cambridge; a educação vinha de colégio de freiras. E ela nunca escondeu maior identificação com Wimbledon, que considerava a "catedral do tênis". Muito provavelmente, a primeira vitória naquela grama sagrada – aos 19 anos, em 1959 – marcou-a para sempre, inclusive pelo ritual de receber o troféu de Sua Alteza Real princesa Marina e duquesa de Kent.

Continuando o checklist do algoritmo, nossa icônica tenista sabia estrategizar muito bem. Na cascata de escolhas, definiu, em primeiro lugar, um tipo particular de jogo: o criativo. Em um tempo em que a maioria jogava apenas no fundo da quadra (e até hoje é assim), ela aprendeu a jogar na rede e usava esse recurso; suas "deixadinhas" ficaram famosas e inspiraram jogadoras como Billie Jean King e Martina Navratilova. Também sua velocidade era um diferencial. Muitos de seus jogos foram rápidos – chegou a fazer uma final de US Open em dezenove

minutos. Com uma execução disciplinada, ela contrariou um possível derrotismo (derivado de representar um país sem tradição no esporte) e foi a melhor do mundo em três anos (1959, 1960 e 1964), antes da assim chamada Era Aberta (quando se criou o ranking ATP, em 1968).

Seu ambiente de crescimento tinha como aspectos dinâmicos as viagens intermináveis, em uma época em que isso estava longe de ser comum, e o fato de precisar fazer muito com pouco – carregava apenas uma raquete, quando os tenistas de hoje viajam com dez ou mais. Apesar de ficar fora de casa oito meses por ano, tinha estabilidade na relação com a família, que a apoiava "200%", em suas palavras – em especial, o irmão, Pedro. Amigos também eram elementos estabilizadores, como os tenistas australianos Roy Emerson, Neale Fraser, Robert Howe, John Newcombe, Tony Roche e Fred Stolle, que, juntos, somam 68 títulos de Grand Slam.

E o aprendizado dessa coach? Boa parte era "por intuição", como ela mesma o definiu, intuição desenvolvida com a experiência de observar o ecossistema de tenistas mulheres e, talvez ainda mais, homens. No entanto, no livro *O tênis no brasil*, são citados também dois mentores: Henrique Terroni, um professor de belo estilo, que lhe deu aulas diretamente, e Bill Tilden, que foi número 1 do mundo entre 1920 e 1925, cujas

posições (ele vestindo calça comprida) ela via nas fotos de um livro e imitava.

O algoritmo da vitória esteve com Maria Esther o tempo todo, e, de certa maneira, até o hardware ela teve – um de seus melhores amigos, o brasileiro Paulo da Silva Costa, presidiu a Confederação Brasileira de Tênis e a Federação Internacional de Tênis.

Resultado? Vitórias não faltaram. Maria Esther venceu 589 torneios entre simples, duplas femininas e duplas mistas, dezenove deles de Grand Slam – Wimbledon, US Open, Australian Open e Roland Garros. A maior parte de suas vitórias, porém, se deu em um período relativamente curto, de dez anos – 1959 a 1968 –, por conta de problemas físicos que talvez fossem evitados com o auxílio de um técnico de fora. Sua arqui-inimiga nas quadras, Margareth Smith, teve dois coaches, Keith Rodgers e Frank Sedgman, e não precisou passar por 22 cirurgias para corrigir lesões nos braços, ombros, ligamentos. No livro *O tênis no brasil*, a brasileira admite: "Não tinha uma boa orientação para saber meus limites". Mas coach, Maria Esther teve – foi ela mesma. Nossa hipótese está definitivamente confirmada. E hoje ainda há casos de autodidatismo, como o surfista Ítalo Ferreira ou o golfista Tiger Woods na retomada da carreira.

O algoritmo funciona até quando o técnico do atleta é ele próprio.

É O TÉCNICO, SIM! COM SEU ALGORITMO

Antonio Carlos Moreno é uma espécie de homem do facão do vôlei brasileiro. Desbravou pioneiramente a mata e foi enfrentando as cobras, os espinhos e criando novos caminhos. Teve uma carreira de vinte e um anos no vôlei, sendo quinze como titular da seleção brasileira (de 1965 a 1980). Versátil, jogou na entrada, na saída, na rede e foi até levantador. Chegou a atacar com a direita e com a esquerda, quando a direita estava machucada. Chamou a atenção de vários técnicos estrangeiros e não raro acabava eleito entre os melhores jogadores dos torneios internacionais. Yasutaka Matsudaira, considerado o melhor treinador de vôlei masculino do século XX, foi seu mentor e o chamava de seu "filho brasileiro". Depois de deixar as quadras, passou pelas várias funções existentes na cadeia de valor do esporte, de treinador a dirigente, e até professor.

Moreno está convencido de que "o bom treinador é o que faz a diferença, no desempenho e na vida do atleta". Em entrevista a nós, ele destacou técnicos em todas as instâncias, não só no nível de maior competitividade, que é a seleção nacional

olímpica. Citou Lázaro Azevedo Pinto, que o fez se apaixonar pelo voleibol; Paulo Rezende, seu primeiro professor de educação física na escola; e Valderbi Romani, técnico da seleção brasileira de vôlei masculino de 1972, em que o Brasil acabou em um então inédito oitavo lugar – e que jogou de igual para igual com os times que seriam ouro e prata, Japão e Alemanha Oriental.

Todos esses coaches impactaram a trajetória vitoriosa de Moreno. Será que eles faziam, intuitivamente, suas versões do algoritmo da vitória? Pelo depoimento do craque, deduzimos que sim, pelo menos quanto ao primeiro e ao segundo elementos apresentados. Quando diz que gosta "muito do técnico educador, que forma valores", ele está se referindo ao encantamento de campeões. Ao afirmar que aprecia treinadores que reforcem muito o aspecto emocional/mental, remete ao kaizen mental quando exemplifica: "Matsudaira era excepcional na comunicação, sempre muito positivo. Por exemplo, ele tinha um jogador chamado Ooda, que era muito ruim, mas tinha uma força excepcional. O que ele fazia? Toda vez que o Ooda fazia uma besteira, cortando uma bola lá longe, ele dizia: 'Vocês estão vendo como o Ooda é forte? Olhem onde ele bate a bola. O dia em que ele aprender a bater dentro da quadra vai ser um jogador excepcional'. E isso aconteceu. Depois de algum tempo, o Ooda

tornou-se um atacante de centro extremamente útil ao voleibol japonês".

Sobre o time escalador, ele cita a importância da complementaridade quando menciona Matsudaira dizendo que uma equipe deve ser composta por três grupos: dos jovens, dos médios e dos veteranos. Nem é preciso destacar a capacidade de estrategizar de Matsudaira, criador de uma escola japonesa de voleibol do zero, que por muitos anos fez sucesso no mundo. Sobre o ambiente que proporciona aprendizado e crescimento, Matsudaira oferecia a estabilidade do elogio, que reforçava a autoestima, mas desestabilizava seus atletas sempre com exigências novas. Por fim, Moreno, que fez clínicas com Matsudaira no Brasil e no Japão, o descreve como um grande observador – leia-se "aprendiz".

Moreno diz que até grandes estrelas, como Usain Bolt, contam com técnicos – e estes fazem toda a diferença. O trabalho de Glen Mills com o corredor, inclusive, ilustra perfeitamente a diferença em questão. Quando ele começou a trabalhar com Bolt, logo viu que, apesar do talento imenso, havia um ponto fraco comprometedor – o fato de ele jogar o corpo para trás enquanto corria, fora do centro de equilíbrio. Era uma força negativa contra o movimento para a frente e sobrecarregava tanto a parte inferior das costas como a

musculatura posterior das coxas. Era preciso corrigir o movimento e reencantá-lo, fazendo-o correr com a parte superior do corpo em sintonia com seu centro de equilíbrio, o que significa uma inclinação para a frente em um ângulo de cinco a dez graus.

Mills começou a fazer os exercícios para mudar essa mecânica de Bolt; mostrava-lhe vídeos de seus movimentos em câmera lenta, desenhava diagramas. Não foi fácil. Era só atingir a velocidade máxima de sprint e Bolt esquecia-se da inclinação que precisava fazer. Passaram-se dois anos de repetições incansáveis até o atleta dominar completamente a técnica ensinada por Mills – ele conseguiu mostrá-la na Olimpíada de Pequim, em 2008. Só por esse aspecto dá para perceber que, sem Mills, dificilmente Bolt seria o Bolt que conhecemos.

Mills e Matsudaira comprovam o poder da técnica e do algoritmo da vitória, assim como Maria Esther Bueno como coach de si mesma.

ESPORTES COMPETITIVOS E PAÍSES RICOS

Os países mais desenvolvidos e de maior qualidade de vida, como os da União Europeia e os Estados Unidos, dão atenção desproporcional aos esportes competitivos. Yves Le Lostecque,

chefe da unidade de esportes da Comissão Europeia, nos ajudou a entender a visão de sua região em relação aos esportes. “Não temos dúvida de que a participação nos esportes desenvolve comportamentos e valores sociais positivos, assim como habilidades e competências individuais. Isso inclui ‘habilidades transversais’, como liderança, proatividade, solução de problemas e trabalho em equipe”, nos afirmou. “Entre outras coisas, o esporte pode ensinar as crianças a perder e a continuar lutando e com foco, uma habilidade-chave que todos precisamos ter no mundo em que vivemos hoje.” Segundo ele, a educação pelo esporte sempre foi uma prioridade da Comissão e da União Europeia. “Em 2009 estabelecemos um grupo específico de especialistas sobre esse tópico que, desde aquela época, trocam regularmente boas práticas e preparam recomendações concretas.”

Uma das boas práticas é a formação do técnico. A Comissão Europeia reconhece claramente o papel central do técnico no esporte. “Para transmitir e ensinar esses valores e habilidades, precisamos de técnicos qualificados e dedicados. Isso não acontece automaticamente só porque alguém pratica um esporte”, nos explicou Le Lostecque. Para ele, mesmo nos países desenvolvidos, “o papel dos coaches no esporte ainda é subestimado”. Chamou, também, a atenção para o fato de que,

com muita frequência, os técnicos esportivos são as pessoas mais próximas de nossos filhos, são seus exemplos de vida, e precisam estar preparados para dar conta dessa responsabilidade. “Campos e quadras de esporte são alguns dos locais mais importantes em que o ensino e o aprendizado ocorrem no século XXI. Como dizia Vince Lombardi, um dos maiores técnicos de futebol americano: ‘Eles chamam de treinamento, mas é ensino’.”

A União Europeia apoia explicitamente seus Estados membros em seus esforços para investir no treinamento de técnicos, instrutores e professores, como nos contou Le Lostecque. O apoio em questão, na forma de expertise e de fundos, é dirigido em geral a projetos transnacionais de educação, vários dos quais dedicados diretamente à formação de técnicos, para que estes enfrentem melhor os desafios atuais dos esportes. “As competências dos técnicos têm de ir além das tecnicalidades. Eles precisam ter qualificações técnicas, sim, mas também sociais. Os técnicos de todos os níveis, profissionais ou básicos, devem estar preparados para enfrentar desafios extremos como doping, venda de resultados ou assédio sexual”, diz Le Lostecque.

Vale notar que o assunto é tão sólido na Europa que há até um “modelo de esporte europeu”. O debate que ocorre agora

entre os Estados membros diz respeito a preservar ativamente esse modelo, que se baseia em organizações piramidais, competições abertas, sistema de promoção e rebaixamento, e solidariedade entre esporte amador e profissional.

Nos Estados Unidos, o sistema de competições esportivas é muito bem estruturado, com base em escolas de segundo grau – as high schools – e universidades. Para se ter uma ideia, a NCAA, liga dos esportes universitários dos Estados Unidos, distribui 3,3 bilhões de dólares só em bolsas de estudos para 150 mil estudantes e mais 100 milhões para auxílios como gastos com roupas, computadores e viagens de emergência. Além disso, organiza noventa campeonatos de 24 modalidades esportivas e financia programas de estágios. Isso forma um ecossistema que atrai profissionais de primeira linha.

Michael Crow, por exemplo, presidente da Universidade Estadual do Arizona, poderia estar trabalhando como alto executivo em uma multinacional. Afinal, ele é presidente do conselho da In-Q-Tel, empresa de capital de risco ligada à CIA, a Agência Central de Inteligência dos Estados Unidos. Crow dá apoio particular ao movimento de atrair grandes técnicos para a instituição. Como nos disse o vice-presidente da associação atlética da universidade, Ray Anderson, Crow está profundamente convencido do impacto que os esportes

competitivos praticados ali têm na vida das pessoas e nas comunidades: eles criam líderes e desenvolvem profissionais de qualidade, capazes de atuar nos mercados doméstico e internacional.

ESPORTES COMPETITIVOS E O BRASIL

Se os esportes competitivos são um elemento civilizador em sociedades desenvolvidas, imagine o que podem fazer em países cuja população não valoriza o estudo como deveria, como (ainda) é o caso do Brasil. Estamos convencidos de que podem ter especial impacto aqui, podendo conduzir a melhores índices não só de educação e saúde mas também de segurança pública, empreendedorismo e profissionalismo.

Há um caminho a percorrer aqui, mas a boa notícia que damos com este livro é que, se focarmos só os técnicos, o que não é tão difícil, mexeremos muito com todo o universo. É verdade que a diferença entre o Brasil e países da Europa e os Estados Unidos na formação de técnicos continua a ser bastante grande, como avalia Moreno. “Embora tenhamos no Brasil treinadores excelentes, a massa ainda deixa a desejar. A busca por formação está aumentando, mas, de novo, ainda deixa a desejar”, diz ele.

A ideia de que o técnico precisa estudar ainda é estranha a muitos deles – talvez por serem ex-atletas e não terem se preocupado em adquirir esse hábito quando competiam e tudo que importava era a performance, como nos ressaltou André Heller. No entanto, de 2019 em diante, será exigida dos treinadores de futebol profissional uma licença para trabalhar, como acontece na Uefa, a entidade de futebol da União Europeia. "O coach precisa ter licença C, B, A e pró – é uma progressão. Aí o treinador começa a nascer, porque ele precisa ter curso superior em educação física, ou ser técnico com cinco anos de atuação com ensino médio, ou então jogador profissional com sete anos com ensino médio", explica Mauro Silva, comentando que na Alemanha há mais de mil treinadores com a licença pró, muitos dos quais trabalhando nas categorias de base.

A formação deve ensinar o técnico a "olhar o atleta como ser emocional, mental, social, físico, espiritual", como observa Moreno, e olhar seu entorno, em 360 graus. "O técnico de natação deve ter até o tratador da água da piscina em seu radar." Esse tipo de currículo abrangente é relativamente novo no Brasil, mas está ganhando espaço, graças aos grandes eventos internacionais ocorridos em 2014 e 2016. O Instituto Olímpico Brasileiro, por exemplo, ligado ao Comitê Olímpico do Brasil, tem a Academia Brasileira de Treinadores, que oferece um curso

de esporte de alto rendimento em três níveis, de 110 horas – ainda são poucas vagas por turma (quinze) e apenas uma modalidade por ano, mas já é um avanço.

Um passo muito importante é dar mais atenção à base, na visão de Moreno. “Eu acho um despropósito o pouco reconhecimento que é dado a um técnico de pré-mirim, mirim e infantil em relação às equipes adultas.” Se os treinadores da base não forem valorizados, como são nos Estados Unidos e na União Europeia, o paradigma não muda.

A educação continuada praticamente inexiste. Muitos treinadores chegam ao topo e se dão por satisfeitos, ficando na zona de conforto, em vez de continuar aprendendo, como reforça Moreno. Isso explica, inclusive, o fato de não se aventurarem mundo afora, como fazem nossos vizinhos, os técnicos argentinos. Casos como Bernardinho e José Roberto Guimarães, do vôlei, são completamente fora da curva. Os poucos treinadores brasileiros não necessariamente preparam sucessores, e esse é um hábito que precisa ser incorporado. Como bem-vinda exceção à regra, José Roberto Guimarães planeja deixar a seleção de vôlei feminino do Brasil após a Olimpíada de Tóquio, em 2020, e já prepara por conta própria seu assistente técnico Paulo Coco para sucedê-lo, embora isso ainda não tenha sido definido pela Confederação Brasileira de

Voleibol.

O intercâmbio internacional formal também pode melhorar o cenário. Há, no entanto, boas perspectivas no horizonte. Desde a Olimpíada do Rio, por exemplo, os comitês olímpicos de Brasil e Holanda mantêm um intercâmbio ativo entre os dois países. A Federação Paulista de Futebol assinou acordo com La Liga, da Espanha, para intercâmbio de conhecimentos em cursos, eventos, tours e workshops.

Do modo como o vemos, o Brasil já teve ao menos três chances de revolucionar seus esportes competitivos. A primeira foi na final da Copa do Mundo de Futebol de 1958, quando, depois de a Suécia abrir o marcador contra nós, o "príncipe etíope" Didi, como o chamava Nelson Rodrigues, pegou a bola no fundo da rede e fez uma autoconfiante caminhada até o centro do campo, transmitindo a mensagem de que sabia que iria vencer. Isso mexeu com o Brasil inteiro, que suspendeu por um tempo seu famoso e amplamente debatido complexo de vira-lata. A segunda chance se deu com o sucesso do basquete e do vôlei nos anos 1980 e 1990, mostrando que poderíamos ser sustentavelmente bons em outros esportes além do futebol. A terceira oportunidade se apresentou ao sermos o país anfitrião da Copa do Mundo de 2014 e da Olimpíada de 2016, não só pela visibilidade que os esportes tiveram mas também pelo intenso

contato com os melhores técnicos do mundo, alguns deles contratados para treinar nossas equipes.

Desperdiçamos as três, em grande medida, mas há uma quarta chance à espreita: a "pivotagem" dos técnicos (para usar um jargão do Vale do Silício). Se os técnicos não só entenderem e assumirem seu protagonismo como aumentarem seu impacto com o algoritmo da vitória, esse jogo pode virar.

COMPETIR NOS NEGÓCIOS, NA CARREIRA E NA VIDA

Tim Gallwey gosta de fazer uma provocação curiosa: vá assistir a um jogo de tênis e experimente, na hora de os jogadores trocarem de lados na quadra, gritar para um deles: "Eu nunca vi ninguém jogar assim. O que você faz de diferente?". O escolhido tende a piorar terrivelmente, porque dali em diante passará a fazer um esforço consciente, numa tentativa de controle exacerbado, para "jogar diferente". Isso acontecerá porque ele deixará o cérebro cuidar das ideias, em vez do corpo. Desobedecerá uma "lei" do físico Albert Einstein, que dizia experimentar suas ideias no corpo antes de elas fazerem sentido no cérebro – exatamente como Gallwey e os melhores técnicos ensinam os atletas a fazer.

Concluímos nossa pesquisa com muitos motivos para nos

inspirarmos no algoritmo da vitória mesmo sem praticar esportes competitivos em múltiplas arenas da vida. Um dos principais é que essa inteligência de Gallwey não vale só para os esportes. Gallwey deu origem às indústrias de coaching profissional e pessoal que se vê hoje – uma atividade que tem muito valor quando feita com seriedade. Outra razão potente é que a liga de futebol americano profissional, a NFL, está longe de ser o único lugar darwinista hoje existente, em que todos parecem querer o que o outro tem e tentar pegar à força. Quase o mundo inteiro anda funcionando assim.

Há controvérsias sobre transferir os valores associados a esportes competitivos para outras arenas da vida. Entre os educadores, por exemplo, uns defendem isso, atribuindo à busca da vitória a própria evolução de nossa civilização; outros os atacam, argumentando que tais valores não apenas semeiam a rivalidade entre as pessoas como podem acarretar, devido ao esforço físico brutal, eventuais sequelas.

Depois dos cinco anos de pesquisa que resultaram neste livro, defendemos que a lógica dos esportes competitivos pode ter impacto muito positivo em vários aspectos da vida. Ecoamos Le Lostecque quando ele diz que o processo da competição esportiva ensina uma pessoa a não se abater ante as dificuldades, a perseverar, a ter foco, a aprender sempre, a

mudar quando preciso e até a cooperar com o adversário. Os esportes competitivos ensinam a lidar com o sucesso tanto quanto com o fracasso. Assim, para nos tornarmos vencedores mesmo quando não vencemos, buscar a vitória tende a ser importante para todas as esferas da vida.

Mais ainda, acreditamos que todos recorremos a treinadores em vários momentos de nossas trajetórias – nossos chefes no trabalho, nossos professores na escola ou universidade, nossos pais ou nós mesmos, se necessário. E, mais dia, menos dia, todos nós nos tornamos treinadores também – de filhos, sobrinhos, afilhados, subordinados, sócios, empreendedores. Líderes empresariais são obrigatoriamente treinadores, e não é fortuito que tantos tenham um track record esportivo, do tenista Jorge Paulo Lemann ao corredor Abilio Diniz, passando pelo nadador e empreendedor João Paulo Pacífico, pelo jogador de basquete e presidente da Votorantim Cimentos Mário Castelli e pelo praticante de esportes aventureiros e fundador do Virgin Group britânico Richard Branson, o primeiro a cruzar o Oceano Atlântico em um balão, em 1986.

Acreditamos, portanto, que, depois de ler este livro, você também poderá escrever um algoritmo da vitória para as situações de vida em que for atuar como treinador, de si mesmo ou de outros. Afinal, alguns dizem que as melhores

oportunidades do século XXI serão daqueles que desafiarem a Lei da Lacuna, segundo a qual o tamanho de nosso problema é, em média, dez vezes maior que nossa capacidade de solucioná-lo. Os técnicos esportivos que dominam o algoritmo da vitória detalhado ao longo deste livro usam a Lei da Lacuna a favor deles, revertendo essa desvantagem com engenhosidade.

O algoritmo certo é o que levará o atleta – seja este quem for – a fazer o esforço necessário para vencer – lembrando que a vitória de uma pessoa tem a ver com fazer o melhor que ela pode. Por que o esforço importa tanto? No New England Patriots de 2001, Bill Belichick tentou explicar: um esforço de "apenas" 99,9% no correio ou na indústria da aviação civil dos Estados Unidos significaria 400 mil cartas perdidas ou dezoito aeronaves caindo todo dia. O que pode ser medido nos dá uma ideia.

A prática do algoritmo pode, ainda, ajudar as pessoas a lidar melhor com a vitória. Isso é especialmente bem-vindo para os brasileiros, que, como traço cultural, parecem rejeitar o sucesso, como já diagnosticou o músico Tom Jobim. Porém, não é exclusividade nossa. O americano Gallwey, por exemplo, nos contou que, quando jovem, tinha vergonha de competir para ganhar; ele dizia que jogava tênis pelo prazer estético que o esporte lhe proporcionava. Até que, um dia, discutindo com o pai sobre surfe, entendeu que vencer era algo digno e importante.

Ele teve um insight durante a discussão: “Como vencer é, no fundo, superar obstáculos para atingir um objetivo, a vitória tem valor em si, que é o mesmo valor do processo para alcançar um objetivo”. Gallwey passou a valorizar a vitória de cada ponto marcado.

É verdade que, nos esportes e na vida, existe um fenômeno chamado “resultado mentiroso” – o placar que não corresponde ao desempenho em campo. Foi o treinador de futebol brasileiro Abel Braga quem o batizou assim, aliás. Trata-se, no entanto, mais de exceção do que de regra. Na maioria das vezes, prevalece o que dizia o mestre do futebol Johan Cruyff: “O acaso é lógico”. Construa seu algoritmo, porque Nike está na mão de Atena. A inteligência do algoritmo é o que sustenta a vitória.

Voltando ao início: então, do que é feita a vitória? Acreditamos que este livro compartilha os ingredientes, ao menos a parte fundamental. Mas o que a vitória faz – por nós? Pep Guardiola começou a explicá-lo quando declarou que a vitória lhe dá tempo – tempo para construir o tipo de futebol que quer e como quer. Os antigos diziam que os seres humanos só ganham tempo em duas ocasiões: nos nascimentos e nas mortes (alheias). Nós ousamos acrescentar que também as vitórias nos dão a maravilhosa sensação de ganhar tempo.

ALGORITMO DA VITÓRIA
ENCANTAR
KAIZEN MENTAL
TIME ESCALADOR
CODIGO DE COMUNICAÇÃO
ESTRATEGIZAR
AMBIENTE DE CRESCIMENTO
APRENDIZADO DAS 5 CAIXAS
ALGORITMO

Agradecimentos

Este livro é, do início ao fim, uma ode ao trabalho em equipe. Não apenas porque os casos esportivos retratados são processos eminentemente coletivos, mas devido ao seu próprio processo de produção, que transcendeu – e muito – estes dois autores.

Em primeiro lugar, dado o gigantesco volume de dados investigados, não sairíamos do lugar sem a parceria dos nossos pesquisadores – Eduardo Zanatta, Lizandra Magon de Almeida, Sérgio Viana, Sibelle Pedral e Virgínia Vicari –, aos quais agradecemos do fundo da alma. Também não teríamos avançado tanto, em especial no tênis feminino, sem a inestimável ajuda da tradutora russa Yuliya Makarevich, que não apenas nos deu acesso privilegiado à biografia de Larisa Preobrazhenskaya como também viabilizou nossa entrevista com Evgenia Kulikovskaya, pupila e depois assistente da mãe do tênis russo. Contamos, ainda, com o privilégio da revisão feita pelo jornalista especializado em esportes Paulo Guilherme, o Guri, ele mesmo autor de um livro, o que só fez reforçar a precisão das

informações. Ao Guri, nossa mais profunda apreciação.

Amigos facilitaram nosso acesso a várias fontes, e com eles temos uma dívida eterna, como Harry Rhoads, fundador do Washington Speakers Bureau, e também a Bruno Rosa, Cristiana Salibi, Duda Guerra, Ires Meira, João Cordeiro, Lilian Clemente, Marcelo Veras, Mônica Zagallo, Paulo Velasco, Pedro Zerbini, Renato Ricci e Tatianna Oliva. Muitíssimo obrigado.

Por fim, não podemos deixar de fazer um agradecimento amplo, geral e irrestrito pelos insights e sugestões que recebemos, um verdadeiro e luxuoso *crowdsourding*, que incluiu até pessoas como Roger Martin, Tom Peters e Tom Davenport, estudiosos da gestão que também, como nós, são apaixonados por esportes.

Bibliografia

LIVROS E REVISTAS

ALONSO, Viviana. et al. Dossiê Futebol. *HSM Management*, v. 80, 2010.

ARENAS, Antonio; PLAZA, Rafael. *Nadal & Federer* – a história da rivalidade mais importante do tênis. São Paulo: Planeta, 2018.

BERGER, Jonah. *O poder da influência* – as forças invisíveis que moldam nosso comportamento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BILAS, Jay. *Toughness* – developing true strength on and off the court. New York: New American Li, 2013.

BODENHEIMER, George; PHILLIPS, Donald T. *Every Town Is a Sports Town*: Business leadership at ESPN, from the mailroom to the boardroom. New York: Grand Central Publishing, 2015.

BOLLETTIERI, Nick; DAVIS, Bob. *Bollettieri:* Changing the Game. New York: New Chapter Publisher, 2014.

BOWDEN, Bobby; SCHLABACH, Mark. *Called to Coach* – Reflections on life, faith, and football. New York: Howard Books, 2011.

BOWMAN, Bob; BUTLER, Charles. *As regras de ouro* – dez segredos para se tornar um campeão na vida e nos negócios. São Paulo: Benvirá, 2016.

BURKE, Monte. *Saban* – The Making of a Coach. New York: Portfolio Penguin, 2010.

BYKANOVA, Natalia. *Ela acendia as estrelas*. Moscou, 2011. [Tradução, para esta pesquisa, do original russo Она зажигала звезды, feita por Yuliya Makarevich.]

CARDOSO, Tom. *Sócrates* – a história e as histórias do jogador de futebol mais original do futebol brasileiro. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

CARROLL, Pete; ROTH, Yogi; GARIN, Kristoffer A. *Win Forever* – Live, work and play like a champion. New York: Portfolio Penguin, 2010.

CARSON, Mike. *Os campeões:* por dentro da mente dos grandes líderes do futebol. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2015.

CARTA, Gianni; MARCHER, *Roberto*. O Tênis no brasil – de Maria Esther Bueno a Gustavo Kuerten. São Paulo: Códex, 2004.

COBRA, Nuno. *A Semente da vitória.* São Paulo: Senac, 2015.

CUBEIRO, Juan Carlos; GALLARDO, Leonor. *La Roja, el Triunfo de Un Equipo* – El sueño que no fue quimera. Madrid: Alienta Editorial, 2009.

DE ROND, Mark. *There Is an I in Team:* What elite athletes and

coaches really know about high performance. Boston: Harvard Business School Press, 2012.

DORFMAN, H.A. *Coaching the mental game* – Leadership philosophies and strategies for peak performance in sports – and in everyday life. Lanham: Taylor Trade Publishing, 2005.

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito* – por que fazemos o que fazemos na vida e nos neócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

DUNGY, Tony; WHITAKER, Nathan. *Quiet Strength* – The principles, practices and priorities of a winning life. New York: Tyndale Momentum, 2008.

DWECK, Carol S. *Mindset* – a nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

EICHLER, Christian. *7:1*– Das Jahrhundertspiel. Munique: Droemer Knaur, 2015.

FEINSTEIN, John. *A Season on the Brink:* A Year with Bob Knight and the Indiana Hoosiers. New York: Simon & Schuster, 2011.

_____. *One on One* – Behind the scenes with the greats in the game. New York: Little, Brown and Company, 2011.

FERGUSON, Alex; MORITZ, Michael. *Liderança* – o que aprendi com a vida e nos meus anos no Manchester United. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

GALLWEY, W. Timothy. *O jogo interior do tênis:* o guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho. São Paulo:

SportBook, 2019.

GILBERT, Brad; KAPLAN, James. *I've Got Your Back* – Coaching top performers form center court to the corner office. New York: Portfolio, 2005.

GORDON, Jon; SMITH, Mike. *You Win in the Locker Room First:* the 7 C's to building a winning team in sports, business and life. New York: John Wiley & Sons, 2015.

GUILHERME, Paulo. *Goleiros:* heróis e anti-heróis da Camisa 1. São Paulo: Alameda, 2006.

GROVER, Tim S.; WENK, Shari Lesser. *Relentless* – From good to great to unstoppable. New York: Scribner Book Company, 2014.

HALBERSTAM, David. *The Education of a Coach*. New York: Hachette Books, 2015.

HANEY, Hank. *The big miss* – my years coaching Tiger Woods. New York: Three Rivers Press, 2013.

HOLTZ, Lou. *Wins, Losses, and Lessons* – An autobiography. New York: Harper Entertainment, 2007.

HONIGSTEIN, Raphael. *Bring the Noise* – The Jürgen Klopp story. New York: Bold Type Books, 2018.

JACKSON, Phil. *The Last Season* – A Team in Search of Its Soul. New York: Penguin Books, 2005.

JACKSON, Phil; DELEHANTY, Hugh. *Cestas sagradas:* lições espirituais de um guerreiro das quadras. Rio de Janeiro: Rocco,

1997.

_____. *Eleven Rings* – The soul of success. New York: Penguin Books, 2014.

JACKSON, Phil; ROSEN, Charley. *More than a Game*. New York: Seven Stories Press, 2011.

JÚLIO, Carlos Alberto. "O líder paizão", com Luiz Felipe Scolari. *HSM Management, v.* 60, 2007.

KRZYZEWSKI, Mike. *Liderar com o coração*. São Paulo: Sextante, 2016.

_____."Seis a zero", com Carlos Alberto Parreira. *HSM Management,* v. 56, 2006.

_____. *The Gold Standard* – Building a World Class Team. New York: Business Plus, 2009.

KRZYZEWSKI, Mike; SPATOLA, Jamie K. *Liderar com o coração* – as palavras-chave para o sucesso de um dos maiores treinadores de basquete do mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

KNIGHT, Bob. *O poder extraordinário do pensamento negativo:* como explorar seus pontos fracos para alcançar resultados positivos. Rio de Janeiro: Agir, 2013.

KUERTEN, Gustavo. *Guga, um brasileiro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

KUPER, Simon; SZYMANSKI, Stefan. *Soccernomics*. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010.

LAFLEY, Alan G.; MARTIN, Roger. *Jogar para vencer:* como a estratégia realmente funciona. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LEMOV, Doug. *Sem treino não se ganha jogo* – o poder da prática e as regras para desenvolver talento e progredir na arte do aperfeiçoamento. São Paulo: Safra, 2014.

LOEHR, James E. *The New Toughness Training for Sports* – Achieving athletic excellence. New York: Plume, 1995.

LOEHR, James E.; MCLAUGHLIN, Peter J. *Mentally Tough* – The principles os winning at sports applied to winning in business. New York: M. Evan & Companhia, 1988.

LOMBARDI JR., Vince. *The Lombardi Rules:* 25 Lessons from Vince Lombardi – the World's Greatest Coach. New York: McGraw-Hill, 2004.

MARTIN, Roger. "As dez mil horas e o segredo de Gladwell", entrevista com Malcolm Gladwell. Rotman Magazine em reprodução de *HSM Management* 77, 2009.

MATSUDAIRA, Yasutaka; IKEDA, Naohiro; SAITO, Masaru. *Winning Volleyball*. Ottawa: Canadian Volleyball Association, 1977.

MUMFORD, George. *The Mindful Athlete* – Secrets to pure performance. Berkeley: Parallax Press, 2016.

NORIEGA, Maurício. *Os 11 Maiores Técnicos do Futebol Brasileiro*. São Paulo: Contexto, 2009.

O'CONNOR, Ian. *Belichick:* The Making of the Greatest Football

Coach of All Time. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018.
OSTERMANN, Ruy Carlos. *Felipão, a alma do penta*. Porto Alegre: Zero Hora, 2002.
PERARNAU, Martí. *Guardiola confidencial:* um ano dentro do Bayern de Munique acompanhando de perto o técnico que mudou o futebol para sempre. Campinas: Grande Área, 2015.
_____. *Herr Pep* – Crónica desde dentro de su primer año en el Bayern de Múnich. Barcelona: Roca Editorial de Libros, 2014.
_____. *Pep Guardiola: a evolução*. São Paulo: Grande Área, 2017.
PHELPS, Michael; CAZENEUVE, Brian. *Michael Phelps* – Beneath the surface. New York: Sports Publishing, 2008.
REZENDE, Bernardo. *Bernardinho* – transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
RIBEIRO, André. *Fio de Esperança* – biografia de Telê Santana. São Paulo: Gryphus, 2000.
RIEL, Jennifer. Coaching High Performance: Lessons from veterans in two arenas. *Rotman Magazine*, Toronto, Spring 2013.
ROTELLA, Bob; CULLEN, Bob. *How Champions Think* – in sports and in life. New York: Simon & Schuster, 2016.
SONNESCHEIN, Scott. *O poder do menos* – O segredo da alta produtividade. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
SORIANO, Ferrán. *A bola não rntra por acaso* – estratégias

inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Princípio, 2013.

SUMMITT, Pat; JENKINS, Sally. *Reach for the Summit* – The definite dozen system for succeeding at whatever you do. New York: Three Rivers Press, 1998.

_____. *Sum It Up* – A thousand and ninety-eight victories, a couple of irrelevant losses, and a life in perspective. New York: Three Rivers Press, 2014.

TYSON, Mike; SLOMAN, Larry. *Iron Ambition*: My Life with Cus D'Amato. New York: Blue Rider Press, 2017.

WERTHEIM, L. Jon; SOMMERS, Sam. *This Is Your Brain on Sports*. New York: Three Rivers Press, 2017.

WILSON, Jonathan. *A pirâmide invertida* – a história da tática no futebol. São Paulo: Grande Área, 2016.

WINTER, Lloyd Bud. *Relax and Win* – Championship performance in whatever you do. New York: Oak Tree Pubns, 1981.

WOODEN, John; JAMISON, Steve. *Wooden on Leadership*. New York: McGraw-Hill, 2005.

_____. *Wooden:* A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court. New York: McGraw-Hill, 1997.

PÁGINAS WEB

www.sportsillustrated.cnn.com/2012/writers/andy_staples/08/1
of-college-football/
www.youtube.com/watch?v=3L5E-cWhzBM
www.theatlantic.com/entertainment/archive/2012/09/tony-la-
russa-great-manager-terrible-memoirist/262836/
www.al.com/sports/2016/01/nick_saban_bill_belichick_grea.ht
www.bleacherreport.com/articles/2350958-nick-saban-and-
the-inner-workings-of-his-alabama-recruiting-machine
www.vice.com/en_us/article/9apkjv/gold-hard-facts-how-
martha-karolyi-quietly-built-a-gymnastics-juggernaut
www.slate.com/culture/2016/08/how-bela-and-martha-
karolyi-transformed-u-s-womens-gymnastics.html
www.fourfourtwo.com/features/johan-cruyff-icon
www.fourfourtwo.com/features/how-johan-cruyff-reinvented-
modern-football-barcelona
www.theguardian.com/football/blog/2016/mar/24/johan-
cruyff-barcelona-legacy
www.youtube.com/watch?v=3L5E-cWhzBM
www.telegraph.co.uk/usain-bolt-worlds-fastest-man/0/glen-
mills-the-man-behind-usain-bolts-record-shattering-career/
www.tenisbrasil.uol.com.br
www.lean.org/LeanPost/Posting.cfm?LeanPostId=247
www.saturdaydownsouth.com/alabama-football/heres-why-

nick-saban-knew-he-wasnt-a-fit-for-the-nfl/
www.humanresourcesonline.net/talent-mean-context-4-ways-define-talent/CIPD + HCLI -Singapura
www.findingkarate.com/wordpress/spotlight-yoshimi-inoue-trainer-of-champions/
www.theundefeated.com/features/cover-stories-michael-jordan-baseball-america/
www.lance.com.br/mais-que-um-jogo/guardiola-supera-mourinho-entra-toptecnicos-com-mais-titulos-futebol-europeu.html
www.globoesporte.globo.com/olimpiadas/volei/noticia/2016/08/p
no-chao-e-vida-galope-serginho-se-agarra-raizes-por-mais-um-ouro.html
www.huffpostbrasil.com/entry/serginho-escadinha-volei_br_5d44a41be4b0acb57fcc8e44
www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrissima/25304-esmero-e-obsessao.shtml
www.archive.tennessean.com/interactive/article/99999999/PRO
Summitt-s-coaching-tree
www.youtube.com/watch?v=Jq1q_YOPjPc
www.saidaderede.blogosfera.uol.com.br/2017/06/14/saque-viagem-a-ideiade-renan-dal-zotto-que-inovou-o-volei/
www.sabersobreosabertreinar.com

www.blogdobarca-rmp.blogspot.com.br
www.nickcowell.squarespace.com/blog/2014/2/16/f-c-barcelona-de-josepguardiola-2008-2012-parte-1-o-context.html
www.globoesporte.globo.com/olimpiadas/polo-aquatico/noticia/2016/08/chatodetalhista-e-consagrado-saiba-como-um-croata-fez-milagre-no-brasil.html
www.globoesporte.globo.com/basquete/noticia/a-revolucao-de-1987-os-30-anos-do-feito-que-mudou-o-basquete-para-sempre.ghtml
www.globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/brasil-mundial-fc/post/leiao-primeiro-capitulo-de-livro-sobre-guardiola-no-bayern-de-munique.html
www.trivela.com.br/os-sacrificios-aos-quais-socrates-se-submeteu-em-buscado-sonho-na-copa-de-82/
www.telegraph.co.uk/usain-bolt-worlds-fastest-man/0/glen-mills-the-man-behind-usain-bolts-record-shattering-career/
www.cbf.com.br/cbfacademy/pt-br/noticias/111-a-formacao-do-treinadorbrasileiro
www.hbswk.hbs.edu/item/what-football-firings-teach-managers-about-staying-relevant
www.open.spotify.com/show/52Ko9svUsi48jSeyIDVUcW
www.businessinsider.com/steve-kerr-the-inner-game-of-

tennis-psychology-pressure-2017-6
www.mwfutebol.com.br/2018/08/22/por-que-o-treinador-brasileiro-nao-temsucesso-na-europa/
www.blogdorafaelreis.blogosfera.uol.com.br/2016/03/10/nerd-e-criticoconheca-o-unico-tecnico-brasileiro-na-elite-da-europa/
www.espn.com.br/noticia/710185_como-e-o-curso-de-treinadores-da-cbf-quecusta-ate-r-40-mil-e-tem-sensacao-carille-ainda-como-aluno
www1.folha.uol.com.br/colunas/tostao/2019/11/tecnicos-brasileiros-teminveja-e-admiracao-por-jesus.shtml
www1.folha.uol.com.br/colunas/tostao/2018/08/psicologia-do-esporteevoluiu-em-todo-o-mundo-menos-no-futebol-brasileiro.shtml
www.brasil.elpais.com/brasil/2017/12/21/deportes/1513882900_6
www.handelsblatt.com/today/companies/footballing-fail-drawing-the-lessons-from-germanys-world-cup-failure/23582590.html
www.ec.europa.eu/sport/news/20170720-mapping-analysis-coaches-gender-perspective_en
www.knbr.com/2017/09/28/how-steve-kerr-is-using-phil-jackson-to-coach-rookie-jordan-bell/
www.opencourt-basketball.com/the-assassination-of-his-father-malcolm-made-steve-kerr-the-man-he-is-today/

www.oglobo.globo.com/esportes/vitoria-historica-do-basquete-brasileirosobre-eua-completa-30-anos-21736015
www.gazetadopovo.com.br/esportes/quartel-do-volei-molda-a-hegemoniabrasileira-c4zff4q4q2a105zc6mye1f2ha/
www.cyclingweekly.com/news/racing/giro-ditalia/david-brailsford-consider-position-every-day-378417#eVZoS58KKXaIbxOj.99
www.observador.pt/2017/08/12/glen-mills-o-homem-de-67-anos-castico-ecom-barriga-que-transformou-bolt-numa-maquina/
www.nytimes.com/1987/08/14/sports/brazilian-star-sizzles-on-the-court.html
www.amcham.com.br/noticias/gestao/sucesso-e-de-quem-corre-riscos-etrabalha-para-refinar-talento-ensina-ex-jogadora-hortencia
www.medium.com/renan-ronchi/o-dia-que-hort%C3%AAncia-fez-124-pontos-e-21fa2edc00d
www.basketballforcoaches.com/triangle-offense/
www.hbr.org/2000/11/the-tough-work-of-turning-around-a-team
www.hbr.org/1993/01/to-build-a-winning-team-an-interview-with-head-coach-bill-walsh
www.inc.com/jordan-fliegel/winning-philosophies-of-7-

legendary-coaches.html
www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=32637
www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32636
www.sportingnews.com/us/nfl/news/brett-favre-hall-of-fame-induction-tribute-to-father-irving-green-bay-packers/hrg20xrharor15z9xbve4wzlq
www.fifa.com/worldcup/news/fifty-years-five-minutes-2305360
www.espn.com/nfl/news/story?id=3015478
www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2015/11/04/tite-compara-corinthians-de-2012-e-2015-e-revela-os-segredos-dos-times.htm
www.origemsurf.folha.uol.com.br/2019/12/20/um-verdadeiro-campeao-italo-ferreira-pipemasters2019/
www.globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/painel-tatico/post/assimcomo-em-2002-felipao-copia-modernidade-tatica-na-selecao-brasileira.html
www.theguardian.com/news/2017/dec/15/manchester-city-football-group-ferran-soriano
www.mcfcwatch.com/2018/03/09/we-want-to-be-the-club-of-the-future-man-city-ceo-ferran-soriano-outlines-his-vision-for-blues/
www.vice.com/pt_br/article/kb34ey/johnny-cabianca-o-

escultor-daspranchas-do-gabriel-medina
www.hbr.org/2015/02/how-to-coach-according-to-5-great-sports-coaches
www.uk.reuters.com/article/us-oly-athl-jam-sprinters-day16/athletics-u-s-coach-inspired-jamaican-sprint-success-idUSBRE87B0K320120812
www.staging-experience.hsm.com.br/posts/sem-distracao
www.hbr.org/2010/06/lifes-work-joe-girardi
www.papodehomem.com.br/jose-roberto-guimaraes-or-homens-que-vocedeveria-conhecer-56/
www.nytimes.com/2007/03/04/sports/playmagazine/04play-talent.html
www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/10/28/lining-up-your-team-for-success-business-leadership-lesson-from-the-world-series/#511d5b722913
www.revistatrip.uol.com.br/trip/a-batalha-de-leandro-dora-o-grilo-treinadorde-mineirinho-e-outros-grandes-do-surf
www.saidaderede.blogosfera.uol.com.br/2017/03/12/moreno-primeiro-idolosurgiu-antes-do-boom-do-volei-no-brasil/
www.veja.abril.com.br/placar/ha-25-anos-tele-e-cryuff-faziam-pacto-pelobom-futebol/
www.huffpostbrasil.com/thiago-de-araujo/o-brasil-perdeu-a-copa-muitoantes-de-perder-neymar-ha-pelo-

men_a_21669586/
www.forbes.com/sites/allenstjohn/2013/10/31/powered-by-bill-james-and-friends-the-red-sox-win-another-moneyball-world-series/#cd2707a7c648
www.m.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1630021-futebol-e-a-melhorescola-para-aprender-a-administrar-talentos.shtml
www.competitivedge.com/special-what-makes-good-coach
www.bats.blogs.nytimes.com/2010/07/28/tony-la-russa-and-the-logic-behind-the-lineup/
www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/4481482/uruguai-conheca-o-professor-de-escola-publica-que-fez-selecao-trocar-pontapes-por-bom-futebol
www.hyunassociates.com/2016/06/how-do-you-lead-a-diverse-team-lessons-on-culture-from-a-national-hockey-league-coach/
www.expressomt.com.br/noticia/de-dois-riachos-ao-topo-do-mundo-em-seisatos-a-historia-de-marta-a-garota-que-virou-rainha/2078810
www.karatebyjesse.com/42-secrets-of-inoue-yoshimi-kata-coach/
www.globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2012/07/como-nascem-oscampeoes-ouro-de-cielo-custou-r-2-e-choro-de-raiva.html

www.nytimes.com/2012/02/03/sports/angelo-dundee-was-boxingsquintessential-confidence-man.html
www.theguardian.com/sport/2012/feb/02/angelo-dundee
www.richhabits.net/undisputed-truth-a-self-help-book-by-mike-tyson/
www.golfdigest.com/story/ryder-cup-2018-the-us-hasnt-won-on-the-road-in-25-years-but-heres-why-the-streak-could-end-in-france
www.archive.sportscene.tv/flatwater/canoe-sprint/news/brazil-hires-successful-sprint-coach-jesus-morlan
www.tcheesportes.com/post/2017/01/17/dez-dias-de-muito-handebol-naescola-que-formou-morten-soubak
www.usopen.org/en_US/news/articles/2018-04-03/learn_about_the_national_junior_tennis_learning_networ
www.fourfourtwo.com/performance/training/how-klopps-playing-career-shaped-his-coaching-style
www.nytimes.com/2019/05/22/magazine/soccer-data-liverpool.html
www1.folha.uol.com.br/colunas/pvc/2019/11/flamengo-campeao-deixalegado-tatico-e-mental.shtml
www1.folha.uol.com.br/colunas/jucakfouri/2019/12/a-temporada-doflamengo-nao-poderia-terminar-melhor.shtml
www.esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,tite-e-o-

mesmo-desde-oguarany-de-garibaldi,70001952806
www.istoe.com.br/tiger-woods-vence-masters-de-augusta-seu-15o-grand-slam/
www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_
www.videos.band.uol.com.br/16328075/dificilmente-eu-nao-recupero-umjogador-diz-renato-gaucho.html
www1.folha.uol.com.br/esporte/2019/11/jorge-jesus-conquista-america-comciencia-que-ele-mesmo-inventou.shtml
www.wsj.com/articles/spygate-2-0-why-this-perplexing-patriots-cheating-scandal-is-so-tense-11576596164
www.menshealth.com/fitness/a18757092/alabama-football-workout/
www.temas.folha.uol.com.br/evolucao-do-futebol/jogadores/pioneiro-brasilfoi-campeao-quando-esteve-a-frente-no-fisico.shtml
www.doentesporfutebol.com.br/2013/03/a-caminhada-de-didi

Obs.: Todos foram acessados por último em 26/12/2019.

Índice onomástico

ATLETAS, DIRIGENTES, TÉCNICOS, PREPARADORES

A

Abdul-Jabbar, Kareem 14, 92
Agassi, Andre 8, 13, 88, 90, 126-8, 142, 146, 210
Alford, Steve 222, 224
Ali, Muhammad 155-6
Allardyce, Sam 114
Ancelotti, Carlo 100, 253
Anderson (futebol) 191
Anderson (vôlei) 124
Anderson, Ray 10, 266-7, 280
Andrade, Ênio 75, 169
Anelka, Nicolas 159
Anthony, Carmelo 186

B

Baggio, Roberto 95
Ballack, Michael 158
Barbosa, Marcus Vinícius (Bocão) 43
Barkley, Charles 105
Barry, Sam 196
Bearzot, Enzo 187
Bebeto (futebol) 121
Becker, Aaron 214
Becker, Alisson 53
Becker, Boris 25-6, 127

Beckham, David 23, 60, 100, 193, 229, 232, 267
Begiristain, Txiki 257, 267-8
Belichick, Bill 5-6, 12, 16, 20, 29-31, 37, 103, 114-7, 132, 138, 172, 211-2, 216, 234-5, 239, 242, 247-9, 254, 270-2, 284
Belichick, Steve 30, 242-3
Belletti, Juliano 158
Bergelin, Lennart 81
Bergen, Paul 247
Berizzo, Eduardo 250
Bernardinho 9, 12, 19, 54, 69, 94, 96, 98-9, 112, 117, 122, 124-5, 129-31, 135, 137-8, 142-3, 150, 162, 164, 168-9, 175, 178-9, 183, 187, 235, 237-9, 243, 253, 261-2, 269, 282
Berra, Yogi 262
Bertrand, Ryan 112
Best, George 23
Bettis, Jerome 37
Bianchi, Carlos 60
Bielsa, Marcelo 238, 250, 255-7
Bilardo, Carlos 113
Biles, Simone 11, 204
Beane, Billy 53
Bird, Larry 110, 120
Blaik, Red 234
Bledsoe, Drew 30, 271
Boateng, Jérôme 164
Bodenheimer, George 10, 216, 266
Boks 139
Bollettieri, Nick 134, 148, 155, 210
Bolt, Usain 13, 26, 57, 65, 67, 84, 145-6, 278
Bonaly, Surya 62
Boorman, Aimee 204
Boozer, Carlos 186
Borg, Björn 47, 81
Bosque, Vicente del 121, 267
Bowden, Bobby 112, 144, 147, 182, 218-20
Bowman, Bob 10, 12, 20, 25-7, 34, 39, 41-3, 55, 78, 80, 82-4, 89, 130, 138, 140-1, 152-

3, 226, 237, 239, 243-4, 254
Bowman, Scotty 167
Brady, Tom 29-30, 59, 103, 115, 132, 211-2, 271-2
Braga, Abel 137, 285
Brailsford, Dave sir 105, 176, 183
Branson, Richard 284
Brett, Bob 25, 52, 60
Brown, Michael 51
Brown, Tim 37
Bruce, Steve 97
Bruno (vôlei) 179, 237
Bryant, Joe "Jellybean" 102
Bryant, Kobe 102-4, 120, 147, 149, 186, 194, 197, 200-1
Bryant, Paul "Bear" 9, 113
Bueno, Maria Esther 20, 70, 273-8, 279-80
Busquets, Sergio 268
Butler, Malcolm 115, 272

C

Cafu (futebol) 96-7, 108, 238
Calloway, Rick 223
Camp, Walter 117
Cantona, Eric 23, 97, 101, 232
Capello, Fabio 17, 253
Cappa, Ángel 255-6
Carlos, John 65-6
Carlos, Roberto (futebol) 108, 238
Carlsen, Magnus 78
Carroll, Pete 144, 177, 183, 187, 227, 260
Carvalho, Paulo Machado de 160, 174
Ceni, Rogério 61
Cerezo, Toninho 187-8
Childs, Matthew 85
Cícero (jogador de futebol) 54

Cielo, César 33
Clément, Arnaud 127
Clinton-Dix, Ha'Shean "Ha Ha" 215
Coach K 97, 112-3, 120, 134, 140, 142-4, 154, 186-7
Cobra, Nuno 10, 74-6, 79
Cochet, Henri 251
Cochran, Scott 40, 212
Coco, Paulo 282
Coe, Sebastian 166
Colangelo, Jerry 120
Cole, Andy 231
Cole, Ashley 111, 158
Comaneci, Nadia 11, 204
Conklin, Abby 221-3
Cortez, Bruno 54
Costa, Paulo da Silva 276
Courier, Jim 210
Coutinho, Claudio 173
Coutinho, Giulite 269
Coutinho, Philippe 53
CR7
ver Cristiano Ronaldo
Crawford, Shawn 94
Crow, Michael 266, 280
Cruyff, Johan 10, 13, 17, 28, 55, 88, 96, 103, 108, 110, 141, 162-5, 169, 175, 180, 190-1, 233, 239, 250, 255, 257, 285
Cruz, Joaquim 27, 166
Curry, Stephen 100, 142

D

D'Amato, Cus 36, 82, 147
Dadá Maravilha 60
Dal Zotto, Renan 168
Dalic, Zlatko 239
Dante (vôlei) 124

Deco (futebol) 103
del Bosque, Vicente 267
Dementieva, Elena 15
DePodesta, Paul 53
Deschamps, Didier 120
Di Matteo, Roberto 111-2
Diaz, Antonio 84
Didi (futebol) 160, 282
Djokovic, Novak 40
Dora, Leandro “Grilo” 225-6
Dorrance, Anson 58
Dundee, Angelo 19, 155-6
Dunga (futebol) 108
Durant, Kevin 100

E

Éder (futebol) 187
Edinho (futebol) 57
Edwards, Martin 270
Edwards, Teresa 100
Elias (futebol) 170
Emerson, Roy 275
Epstein, Theo 53, 187
Etcheberry, Pat 10, 34, 73
Evans, Lee 65
Evert, Chris 46

F

Fabinho (futebol) 53, 181
Falcão (futebol de campo) 187-9
Falcão (futsal) 226
Favre, Brett 29
Federer, Roger 51, 59-60
Ronaldo Fenômeno 6, 121

Feola, Vicente 9, 159, 174
Ferguson, Alex 11, 18, 23-4, 28, 32, 37, 46, 54, 84, 90, 97-8, 101, 104, 106-8, 110-1, 114, 116, 151, 153, 174, 180, 182, 190-1, 193-4, 229-32, 248, 270
Fernández, Rudy 186
Ferreira, Ítalo 225, 276
Fetisov, Slava 167
Figo, Luís 267
Firmino, Roberto 181
Fischer, Bobby 77
Fischer, Peter 35
Fisher, Derek 81, 102, 201
Foreman, George 155
Fosbury, Dick 167
Fox, Rick 81
Francis, Steve 67
Fraser, Neale 275
Freitas, Bebeto de 68, 179, 235
Fukao (vôlei) 64, 154

G

Gabigol 137, 180
Gailhaguet, Didier 62
Galhardo, Rafael 54
Gallardo, Leonor 250, 257
Gallwey, Tim 10, 33, 48, 71-2, 77-80, 132, 283
Garcia, Jorge 27
Garcia, Walfrido 27
Garrincha, Mané 159-60
Gasol, Pau 102, 186
Gatlin, Justin 94
Gaúcho, Renato 54
Gaúcho, Ronaldinho 103, 121, 238
Gérson (futebol) 61
Giba (vôlei) 125
Giggs, Ryan 229

Gilbert, Brad 13, 19, 88, 90, 126-8, 142, 146-7
Gill, David 270
Ginóbili, Manu 185-6, 201
Giovane (vôlei) 124-5
Gomes, Ricardo 250
Gonzalez, Alexandre 255-7
Graça Filho, Ary 269
Grael, Lars 110
Grael, Torben 110
Graf, Steffi 51, 168
Graham, Ian 53
Granaturov, Grigory 248
Grant, Avram 157-8
Grant, Horace 105
Grechko, Andrei Antonovich 228
Green, Draymond 142
Greene, Maurice 94
Gretzky, Wayne 106
Gronkowski, Rob 115
Grover, Tim 42-3, 59, 104, 142
Guardiola, Josep "Pep" 6-7, 14, 19, 55, 77-8, 100, 103, 114-5, 119, 132-3, 136-7, 141-2, 146-7, 152-3, 163-5, 169, 190-4, 233-4, 238, 250, 252, 255-8, 267-8, 285
Guerrero, Alex 59
Guga
ver Kuerten, Gustavo "Guga"
Guimarães, José Roberto (Zé Roberto) 10, 14, 20, 36, 54, 56, 69, 81, 99, 112, 116, 122, 136, 164, 180, 235-6, 240, 242, 249, 251, 269, 282
Gullikson, Tom 83
Gustavo (vôlei) 124

H

Haney, Hank 55, 105, 107, 241
Hansen, Mikkel 252
Hantuchová, Daniela 15
Harmon, Butch 55

Harris, Andre 223
Hayes, Woody 259
Heller, André 10, 37, 104, 110, 117-8, 122, 124, 243, 281
Henry, Thierry 111
Hernandez, Aaron 114
Hernández, Xavi 45
Hiddink, Guus 101
Hingis, Martina 148, 210
Hoddle, Glenn 155
Holtz, Lou 15, 35, 241-2, 254, 265
Honorato, Carlos 36
Hopman, Harry 246, 274
Hortência (basquete) 25, 59, 84, 94, 100, 110, 139
Houllier, Gérard 5
Howe, Robert 275
Howell, Jim Lee 234

I

Ikeda (vôlei) 63
Iniesta, Andrés 45, 164
Inoue, Yoshimi 84
Isidoro, Paulo (futebol) 189

J

Jackson, Phil 8, 16, 19, 71, 80-1, 87, 97, 100, 102, 105-6 113, 135, 142, 144-5, 147-8, 150-1, 165, 178, 194-202
Jackson, Terry 5
Jadson (futebol) 170
Jairzinho (futebol) 61, 110
James, Bill 53
James, LeBron 120, 186
Jansen, Dan 68
Jesus, Jorge 55, 117, 180
Johnson, Cornelius 167

Johnson, Magic 102, 153
Jordan, Michael 16, 42, 59, 70, 102, 105, 120, 135, 138, 149, 194-5, 197, 225
Júlio César (futebol) 3
Juninho Paulista (futebol) 238
Júnior (futebol) 187
Júnior, Roque (futebol) 108

K

Kaká (futebol) 23, 100
Károlyi, Béla e Marta 11, 20, 203-5, 235
Kasparov, Garry 77-8
Keane, Roy 114
Keïta, Naby 53
Kerr, Steve 8, 79, 100, 142, 148, 153
Khedira, Sami 3
Kidd, Jason 186
King, Billie Jean 70, 90, 275
Kiraly, Charles "Karch" 70
Kléberson (futebol) 238
Klopp, Jürgen 53, 272-3
Klose, Miroslav 3
Knight, Bob 154, 221-4
Korbut, Olga 205
Kosar, Bernie 248-9
Kournikova, Anna 15, 51
Kraft, Robert 30, 115, 270-2
Kroos, Toni 3
Krzyzewski, Mike
  ver Coach K
Kuerten, Gustavo "Guga" 8, 10, 15, 33, 39-42, 50, 55, 83, 126, 130-1, 135, 147, 246
Kulikovskaya, Evgenia 10, 51

L

La Russa, Tony 112-3, 155, 168, 179, 254

La Volpe, Ricardo 256
Lahm, Philipp 111, 147
Lampard, Frank 105, 157-8
Laporta, Joan 267
Laranjeiras, Walter Pitombo 269
Larsson, Henrik 231
Le Lostecque, Yves 10, 278-80, 284
Leandro (futebol) 57, 187
Leão (futebol) 226
Leonard, Sugar Ray 155
Lillo, Juan Manuel 257
Lipe (vôlei) 171
Liukin, Valeri 204
Lobanovskyi, Valeriy 160
Loehr, Jim 68-9, 71, 73, 82, 85, 145
Lombardi, Vince 17, 20, 33, 35, 58, 70, 84, 96, 107, 111, 138, 220, 234, 243-4, 248, 279
Löw, Joachim 4, 170-1, 173
Lucarelli (vôlei) 69
Luizinho (futebol) 187
Lula (Luís Alonso Pérez) 9
Luxemburgo, Vanderlei 169, 251

M

Magnano, Rubén 185
Maicon (futebol) 54
Malcom (futebol) 170
Malone, Karl 200
Manning, Peyton 29
Maradona, Diego 104, 113, 256
Marcel (basquete) 61
Marcelle (vôlei) 37
Marciniak, Michelle 221, 223
Marlon (vôlei) 178
Marsh, David 247

Marta (futebol) 39-40
Matsudaira, Yasutaka 17-8, 62-4, 87, 97, 106, 109, 154, 235, 277-8
Mauck, Matt 212
Maurício (vôlei) 124
Mazzola (futebol) 160
McEnroe, John 13, 81
Medina, Gabriel 225
Medvedev, Andrei 128
Menotti, César Luis 106, 255-6
Messi, Lionel 23, 29, 45, 103, 164, 192
Michels, Rinus 5, 250
Miguel, Aurélio 36
Milyavskaya, Victoria 49
Miller, Coby 94
Mills, Glen 13, 19, 26, 57, 65, 67, 89, 105, 140, 145, 280
Minami (vôlei) 63
Mineirinho 225
Minelli, Rubens 169
Moceanu, Dominique 203-5
Montana, Joe 29, 132
Montanaro (vôlei) 168
Monteiro, Cláudia 74
Moreno, Antonio Carlos 10, 246, 277-9, 281-2
Morgan, Winston 222
Morlán, Jesús 173
Moser, Ana 46, 129
Moura, Léo 54
Mourinho, José 104, 136
Moyes, Davis 184
Müller, Thomas 164
Murilo (vôlei) 179
Murray, Andy 13, 146
Murtosa (Flávio Teixeira) 139
Musburger, Todd 103
Myskina, Anastasia 15

N

Nadal, Rafael 135
Nakamura (vôlei) 109
Nakayama, Mie 84
Nalbert (vôlei) 124-5
Nascimento, André 124
Nash, Steve 109
Navratilova, Martina 275
Negrão, Marcelo 168
Nekota (vôlei) 63
Nelsinho (futebol) 115
Neuer, Manuel 61
Newcombe, John 275
Neymar (futebol) 182
Nicholes, Stan 26
Norgaard, Aksel 252
Nuzman, Carlos Alberto 269

O

O'Neal, Shaquille 16, 102, 147, 194, 197, 200-1
Oko (vôlei) 63
Oliveira, Luiz Alberto 27
Oliveira, Marcelo 54
Ortega (futebol) 238
Oscar (futebol) 187
Otkalenko, Nina 49
Overmars, Marc 101
Ovett, Steve 166-7
Owen, Michael 231

P

Pacheco, Helena 40
Panova, Tatiana 47, 50-1
Parcells, Bill 155, 184-5, 247, 249, 271-2

Parreira, Carlos Alberto 6, 10, 36, 103, 121, 136-7, 188
Passos, Larri 10, 15, 19, 33-5, 39-40, 55, 83, 87, 126, 130, 134-6, 246
Paszek, Tamira 15
Patiño, Jesús Martínez 270
Patterson, Floyd 36, 147
Paula (basquete) 60, 94, 139
Paxson, John 105
Payton, Gary 200-1
Pelé 9, 13, 45, 61, 101, 103, 110, 160, 239
Pereira, Natália 10, 97, 106, 108-9, 116, 180
Peres, Waldir 187
Pérez, Florentino 266-7
Perrone, Felipe 100
Petit, Emmanuel 111
Phelps, Michael 10, 12, 24-7, 34, 39, 41-3, 55, 80, 82-4, 89-90, 130-1, 138, 140-1, 152-3, 236-7, 243, 247
Pienaar, François 138-9
Pierce, Mary 146, 155, 210
Pinto, Lázaro Azevedo 277
Pioli, Scott 29, 272
Pippen, Scottie 102, 105, 135, 194
Pochettino, Mauricio 250
Pontes, Leonel 40
Popov, Aleksander 33
Popovich, Gregg 120
Powell, Asafa 26
Powers, Jim 111
Pozzo, Vittorio 121
Prado, Ricardo 24-5
Preobrazhenskaya, Alexandra 46-9, 250
Preobrazhenskaya, Irina 47-8, 250
Preobrazhenskaya, Larisa 10, 15, 18, 46-51, 140-1, 176, 221, 228-9,245, 247-8, 250
Preobrazhenskaya, Lena 47-8, 250
Preobrazhenskaya, Ludmila 47-8, 250
Preobrazhenskaya, Igor 248

Prost, Alain 76
Pujols, Albert 113, 168

Q

Quarrie, Donald 146
Queiroz, Isaquias 173

R

Raí 10, 38, 86-8, 96, 108-9, 112, 115-7, 149, 164, 189, 233, 236
Rattay, Tim 29
Rehbein, Dick 29
Renato Augusto (futebol) 170
Rezende, Bernardo Rocha
ver Bernardinho
Rezende, Paulo 277
Ribéry, Franck 147
Ricardinho (vôlei) 125
Rice, Ray 153
Rijkaard, Frank 101, 267
Rivaldo (futebol) 108, 121, 238
Robben (futebol) 111, 133, 164
Robson, Bryan 23, 97
Roche, Tony 275
Roddick, Andy 13
Rodgers, Keith 276
Rodman, Dennis 200
Rodrigão (vôlei) 124
Rodríguez, Pedro 268
Romário 45, 101, 121, 164, 238-9
Ronaldo, Cristiano 23, 39, 54, 157-8, 267
Rooney, Wayne 101, 184
Rosell, Sandro 268
Rosen, Lionel 214
Rossi, Paolo 188

Rudic, Ratko 56, 100, 173

S

Saban, Nick 16, 20, 31, 119, 138, 146, 152, 211-8, 221, 227, 229, 244
Sabatini, Gabriela 168
Sacchi, Arrigo 253
Saito, Masaru 63
Salah, Mohamed 53
Saldanha, Charles 225, 235
Saldanha, João 121, 235
Sampaio, Rogério 36
Sampras, Pete 8, 10, 34
Sant'Anna, Moraci 189
Santana, Telê 10, 17, 19, 38, 57, 60, 88, 96, 108, 115-6, 121, 149, 152, 164, 177, 187-8, 216, 221, 250
Santos, Nilton 160
Schembechler, Bo 259, 262
Schmeichel, Peter 114, 193
Schmidt, Oscar 59, 61
Schmitt, Allison 12
Schneider, Darlan 139
Scholes, Paul 191, 229
Schön, Helmut 4
Schubert, Mark 25
Scola, Luis 185
Scolari, Luiz Felipe 6, 68, 70, 107, 121, 139, 238-9, 241, 251
Sebes, Gusztav 121
Sedgman, Frank 276
Seles, Monica 210
Selk, Jason 78
Senna, Ayrton 10, 74-6
Serginho (futebol) 187
Serginho (vôlei) 98, 124, 181
Sharapova, Maria 210
Sheringham, Teddy 193

Shinohara, Luiz 36
Shinohara, Massao 36
Silva, Carlos Alberto 250
Silva, Gilberto 238
Silva, Mauro 6, 10, 36, 45, 80, 103, 108, 137, 147, 151-2, 281
Silva, Thiago 68-70
Simeone, Diego 232, 238, 250
Slater, Kelly 225
Slaughter, Fred 92
Smith, Margaret 26, 274, 276
Smith, Mike 42
Smith, Ronnie Ray 65
Smith, Tommie 65-6
Sócrates (futebol) 38, 57, 138, 186-9
Solskjær, Ole 193
Soriano, Ferran 6-7, 107, 268
Sorín (futebol) 238
Soro, Slobodan 100
Sotomayor, Javier 167
Soubak, Morten 252
Souza, Adriano "Mineirinho" de
ver Mineirinho
Spassky, Boris 77
Spruell, Byron 37
Stanley, Clayton 168
Starr, Bart 111
Stevens, Murray 247
Stoichkov (futebol) 164
Stolle, Fred 281
Stransky, Joel 139
Summitt, Pat 16, 20, 25, 41, 43, 89, 95, 138, 141-2, 148, 153, 220-4, 227

T

Tabárez, Óscar 36

Taffarel 95
Teixeira, Flávio (Murtosa) 139
Terroni, Henrique 276
Terry, John 158
Thorpe, Ian 153
Thuram, Lilian 111
Tilden, Bill 276
Tita (futebol) 189
Tite 38, 117, 137-8, 170, 177
Torres, Carlos Alberto 108
Torres, José 36
Tostão 70, 103, 110, 137, 177, 236
Tyson, Mike 36, 82
Tyurayakova, Marina 140

U

Usami, Rika 84

V

Valdano, Jorge 113-4, 267
van der Sar, Edwin 158-9
van Dijk, Virgil 53
van Gaal, Louis 256-8
Vavá (futebol) 160
Venturini, Fernanda 125, 129
Verón (futebol) 238
Vidal, Ary 61-2
Villiers, Peter de 138
Vinck, Christian 127
Virna (vôlei) 54
Vrlic, Josip 100

W

Wade, Dwyane 186

Walker, Clarence 111
Wallace (vôlei) 171
Walsh, Bill 81
Warnock, Neil 52
Wenger, Arsène 106, 110, 247
White, LenDale 227-8
William (vôlei) 168
Williams, Serena 27, 210, 275
Williams, Venus 210
Winter, Lloyd "Bud" 65-7, 79
Winter, Tex 196
Wooden, John 14, 19, 25, 51, 90-2, 95, 98-9, 110, 112, 138, 143, 150, 166, 171, 176, 180, 216-8, 220, 229
Woods, Tiger 55, 107, 138, 241

X

Xavi
ver Hernández, Xavi

Y

Yashin, Lev (Aranha Negra) 159

Z

Zagallo, Mário Lobo 121, 169
Zanetti 238
Zaytsev, Ivan 171
Zenden, "Bolo" 101
Zetti 115
Zico 44, 57, 187-9, 251
Zidane, Zinédine 137, 238, 267
Zito 160

TIMES E SELEÇÕES

A

Aberdeen Football Club 28, 32, 270
África do Sul
  seleção de rúgbi 138
Ajax (Amsterdamsche Football
Club Ajax) 96, 163, 175, 250, 256-7
Alabama Crimson Tide (Bama) 16, 31-40, 146, 152, 211-2, 215-6
Alemanha
  ginástica artística feminina 205
  seleção de futebol masculino 3-5, 28, 173, 177, 182, 205, 277
All Blacks 82, 138
Argentina
  seleção de basquete masculino 149, 185-6
  seleção de futebol masculino 106, 232, 238, 252, 256
Arsenal Football Club 44, 110, 247
Athletic Bilbao 250
Atlanta Braves 44
Atlanta Falcons 42
Atlético de Madrid 60, 193, 250, 258
Atlético Mineiro 60, 117, 250
Atlético Torque 6

B

Baltimore Ravens 153
Bama
  ver Alabama Crimson Tide
Barcelona, Fútbol Club 6, 10, 13-4, 17, 28, 44-5, 88, 96, 103, 121, 132, 139, 141-2, 163-4, 168, 173-4, 181, 189-93, 233-4, 252, 255-7, 267-8
Bayern de Munique 14, 111, 141, 163, 191-3, 255, 258
Blue Devils 97
Boca Juniors 181
Bordeaux, Football Club des 250
Boston Celtics 77, 120, 139
Boston Red Sox 53

Botafogo 61, 121, 268
Brasil
  seleção de basquete feminino 139
  seleção de basquete masculino 61
  seleção de polo aquático masculino 56, 100
  seleção de futebol masculino 3-5, 17, 28, 36, 57, 67, 70, 95, 111, 120-1, 136-9, 159-60, 163, 167-8, 170-4, 176, 182, 187-90, 238-9, 269, 276
  seleção de handebol feminino 252
  seleção de vôlei feminino 12, 14, 53-4, 56, 97, 112, 122-3, 129-30, 142, 162, 180, 183, 210, 242, 249, 261, 269, 285
  seleção de vôlei masculino 12, 14, 60-1, 67, 69-70, 98, 122, 124-5, 150, 168-9, 171, 179, 236-7, 269, 277
Brighton & Hove Albion 193
Brooklyn Nets 100, 139
Bruins (basquete UCLA) 14, 91, 166, 171, 180, 217
Bulgária
  seleção de vôlei masculino 178
Busquets, Sergio 268
Butler, Malcolm 115, 272

C

Chelsea 23, 44, 104, 111, 136, 157-9, 170, 193, 231, 251, 274, 285
Chicago Bulls 8, 16, 70, 80-1, 97, 105, 113, 120, 135, 142, 150, 194-7, 200
Chicago Cubs 53, 187
Chicago White Sox 44, 112, 226
Chile
  seleção de futebol masculino 67
China
  seleção de vôlei feminino 130, 140
Chow, Liang 204
Cleveland Browns 211, 247, 248
Corinthians 61, 117, 170-2, 190, 233
Costa Rica
  seleção de futebol masculino 256
Croácia

seleção de futebol masculino 239
seleção de polo aquático masculino 56
Cruzeiro 61
CSKA Moscou
futebol 48, 228, 251
tênis 48, 229
Cuba
seleção de vôlei feminino 129
seleção de vôlei masculino 178

D

Dallas Mavericks 109
Detroit Lions 172
Detroit Pistons 201
Detroit Red Wings 167-8
Dinamarca
seleção de handebol masculino 252
Dynamo Kiev 160

E

Espanha 14, 163
seleção de basquete masculino 186
seleção de futebol masculino 121, 268
seleção de vôlei masculino 178
Estados Unidos
ginástica artística feminina 203-5
seleção de basquete feminino 16
seleção de basquete masculino 61, 79, 87, 92, 97, 112, 119-20, 149, 185-6, 224
seleção de futebol feminino 57
seleção de vôlei feminino 123, 130
seleção de vôlei masculino 62-3, 67, 124, 179
Everton Football Club 184

F

Fenerbahçe (futebol) 251
Fenerbahçe (vôlei feminino) 14, 251-2
Flamengo 55, 137, 180
França
  seleção de handebol masculino 252
  seleção de futebol masculino 7, 119, 137-8, 177, 238
  seleção de vôlei masculino 150

G

Girona FC 6
Golden State Warriors 8, 79, 100, 142, 148
Green Bay Packers 17, 32, 58, 111, 172, 234
Grêmio 54, 88, 139
Guangzhou Evergrande 140

H

Holanda 163
  seleção de futebol masculino 3, 5, 13, 163
Hungria
  seleção de futebol masculino 3

I

Idamay Black Diamonds 31
Indiana Hoosiers 222, 224
Indiana State Sycamores 111
Inglaterra
  seleção de futebol masculino 177, 232
Inter de Milão 136
Itália 95
  seleção de basquete masculino 185
  seleção de futebol masculino 95, 171, 173, 187-9
  seleção de polo aquático masculino 56
  seleção de vôlei masculino 69, 178-9
Iugoslávia

seleção de polo aquático masculino 56

J

Japão
seleção de vôlei feminino 130
seleção de vôlei masculino 17, 63, 109, 277
Juventus Football Club 23

L

La Coruña 36
Lady Vols 16, 41, 89, 221, 223
Leeds United 250
Liverpool Football Club 5, 53, 180-1, 193
Los Angeles Lakers 16, 77, 80, 97, 102, 139, 147, 150, 194-5, 197

M

Manchester City 6, 14, 51, 101, 141, 163, 191, 193, 252, 255, 268
Manchester United 11, 23, 32, 40, 60, 90, 97, 114, 136, 157-9, 174, 190-1, 193, 229-32, 270
Melbourne City 6
México
seleção de futebol masculino 256
Miami Dolphins 119, 172, 211, 227
Miami Heat 150, 194
Milan 17, 190

N

Nacional do Uruguai 115
New England Patriots 5, 12, 29-30, 114, 132, 155, 172, 184, 211, 234, 242, 247, 249, 270-1, 284
New York City Football Club 5
New York Giants 12, 29, 155, 184, 234, 247
New York Jets 155, 172, 185, 247, 272

New York Knicks 16, 113, 139, 150, 195
New York Yankees 8, 44, 262
North Baltimore Aquatic Club
(NBAC) 12
Nova Zelândia
  iatismo 167
  seleção de rúgbi 138

O

Oakland Athletics 53, 113
Orlando Magic 150

P

Pachuca 270
Palmeiras 139
Paris Saint-Germain (PSG) 5, 251
Peñarol 255
Philadelphia Eagles 58
Phoenix Suns 105
Porto, Futebol Clube do 136, 250
Portugal
  seleção de futebol masculino 140, 251
PSV Eindhoven 101

R

Racers Track Club 13, 105
Real Madrid 9, 23, 44, 104, 113, 121, 136-7, 139, 181, 251, 266-8
River Plate 180
Roma, Associazione Sportiva 173-4, 181
Romênia
  ginástica artística feminina 11, 204
Rússia
  ginástica artística feminina 204
  seleção de vôlei feminino 183, 249

seleção de vôlei masculino 169
ver também União Soviética

S

San Antonio Spurs 120, 151, 200
San Francisco 49ers 132
Santos Futebol Clube 9, 61, 121, 193
São Paulo Futebol Clube 10, 17, 38, 54, 61, 88, 96, 109, 115-6, 189, 216, 226, 233, 269, 286
Scavolini Pesaro 251
Seattle Seahawks 177, 227
Seattle Sonics 150
Seminoles 112, 144, 218-9
Sérvia
seleção de polo aquático 56
Sheffield United 52
Sichuan Jiuniu FC 6
Skanderborg 252
Spartans 213-4
Sporting 23, 39
St. Louis Cardinals 8, 78, 113, 155, 168
Stoke City 193
Suécia
seleção de futebol masculino 174
Suíça
seleção de vôlei feminino 129

T

Tar Heels 58
Tchecoslováquia
seleção de vôlei masculino 62
Team Ineos (ex-Team Sky) 105, 176
Toray 64
Tottenham 53, 250

Trojans 144, 183

U

União Soviética
  seleção de futebol masculino 159-60, 251
Uruguai
  seleção de futebol masculino 36, 174

V

Vasco da Gama 40, 54
Vélez Sarsfield 256

W

West Ham 114, 232

Y

Yokohama F Marinos 6

MODALIDADES ESPORTIVAS

A

alpinismo 93-4
atletismo 13, 27, 65-6, 94, 146, 246
automobilismo 74

B

bandy 248
basquete 9, 14, 16, 38, 42, 44, 58-9, 61, 70, 79, 84, 87, 89-92, 97, 100-1, 110-12, 120, 139, 142-3, 149, 154, 162, 165-6, 180, 185-6, 194-6, 200, 217, 221-5, 242, 245, 248, 266, 282, 284
beisebol 7, 9, 28, 44, 53, 99, 112, 118, 155, 168, 179, 187, 225, 252, 254
boxe 9, 82, 147, 155

C

canoagem 9, 173
caratê 9, 84
ciclismo 94, 105, 176, 183

F

futebol 3-11, 13-4, 17, 19, 23, 28, 36, 38, 44-5, 51-4, 60, 67, 69, 79, 80, 82, 84, 86, 88, 96-7, 99-100, 103-6, 108, 110, 118-21, 133, 136-7, 139, 149, 151, 159, 161-6, 169-70, 172-4, 177, 179-80, 184, 187-95, 220, 226, 231, 233-6, 239, 242, 250-3, 255-6, 268-70, 281-2, 285
futebol americano 9, 12, 15-6, 29-32, 35, 59, 79, 96, 111-3, 115, 119, 119, 132, 144, 146, 150, 155, 177, 182-4, 196, 211, 214, 218-9, 227, 234, 238, 241-2, 244, 259-60, 265-6, 270, 279, 283
futsal 44, 226

G

ginástica artística 11, 203-5, 207
golfe 9, 55, 241

H

halterofilismo 246
handebol 44, 252
hóquei no gelo 9, 106, 167, 248, 266
hóquei sobre patins 44

I

iatismo 110, 167

J

judô 36

L

lacrosse 5, 8, 266

N

natação 12, 24, 33, 39, 41, 43, 94, 140, 244, 246-7, 254, 266, 281

P

polo aquático 9, 56, 100, 173, 257

R

rúgbi 82, 138

S

surfe 9, 224-5, 285

T

tênis 8, 10, 13, 15, 20, 24-5, 33-4, 39, 42, 46-49, 51-2, 59-60, 74, 81, 87-8, 118, 126,128, 130-1, 134-5, 148, 182, 229, 245-6, 250-1, 266, 274-6, 283-5
triatlo 266
turfe 27

V

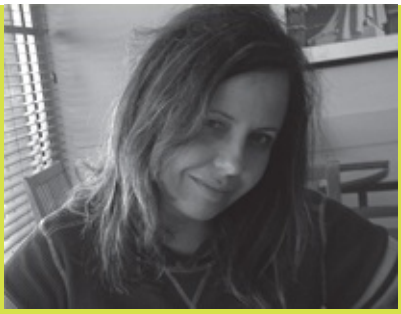
vôlei 9, 10, 12, 14, 17, 36-8 46, 54, 56-7, 62-3, 67, 69-71, 81, 87, 94, 96-8, 104, 106, 108-10, 112, 120, 122, 125, 129-30, 142, 150, 154, 162, 164, 169, 171, 173, 178, 180, 181, 183, 210, 237, 242, 246, 249, 251, 261, 269, 276-8, 282

X

xadrez 77

© Ana Tachibana

O jovem tenista José Salibi Neto venceu um grande número de torneios. Mas, ao lhe garantir uma bolsa de estudos na Universidade da Carolina do Sul (USC), Estados Unidos, o tênis fez com que enveredasse pelo mundo dos negócios. Salibi cofundou a HSM, que se tornou a empresa líder em educação executiva, fez MBA na USC e seu nome é associado à introdução dos principais conceitos da gestão contemporânea por aqui. Hoje, como um dos maiores palestrantes do país e mentor de líderes, dedica-se a ajudar empresas e profissionais a atingir seu potencial máximo. É coautor dos livros *Gestão do amanhã* e *O novo código da cultura.*



© arquivo pessoal

Nos esportes, Adriana Salles Gomes sempre andou a cavalo, mas viveu como torcedora de competição, seja de familiares na natação, dos cavalos de corrida de seu pai ou do Brasil. É jornalista formada na Universidade de São Paulo (USP) e editora especializada em Economia e Negócios há mais de 25 anos, com passagens por Gazeta Mercantil, *Exame, Folha de S.Paulo e HSM Management* – a última ela cofundou em 1997. Atualmente é diretora editorial de *HSM Management* e *MIT Sloan Review Brasil*. Entre seus livros estão os inovadores guias de viagem *Fuja no Fim de Semana e Fuja por um Ano – Sabáticos*.