PREFÁCIO

O maior espetáculo não tem ensaio geral



Uma velha anedota do jogo refere o lance em que alguém chutou «com o pé que tinha mais à mão», sendo que na piada básica, atribuída sem rigor a uns quinze relatadores – não, não sei se alguém o terá dito algum dia –, está implícita uma ideia nuclear destas páginas. Trata-se de saber até que ponto é por intuição que se atua num jogo de futebol, se age ou reage, e qual a dimensão em que experiências anteriores, desde logo as do treino, moldam e condicionam os comportamentos no campo. No fundo, debate-se até que ponto podemos domar, educar, dirigir a intuição. O Gil Sousa, que estimo também pela capacidade de nos questionar questionando-se, vai, e bem, buscar o Nobel da Economia Richard Thaler e «o pequeno empurrão» – o nudge – com que ele nos explica que é possível uma arquitetura das escolhas que ajuda a decidir melhor. Trata-se de colocar mais à mão o pé mais certo, decerto. Decide o treinador com base na experiência de intuições anteriores, intui o jogador com base na experiência de decisões anteriores. Como que se fecha um ciclo, que opera tanto ao nível do jogo como da mente, quase sempre primeiro na mente do que no jogo. «Pensamos porque agimos ou agimos porque pensamos?» é a pergunta maior que percorre toda a reflexão, e em função dela por aqui passam Nietzsche ou Freud, mas também António Damásio, mente brilhante que Portugal empresta ao mundo e nos diz, descendo com desarmante facilidade à linguagem do pensante comum, que «os cérebros e os corpos são ingredientes da mesma sopa». Quer que entendamos de uma vez que a racionalidade não existe desligada das emoções. Nem as decisões. Nem a liderança.

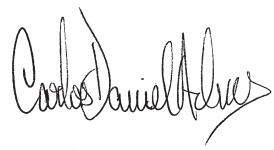
Procura-se o melhor caminho para decidir bem, ou discute-se o que pode levar a decidir melhor, que aqui há mais inquietações que certezas, e tanto

se recuperam velhas convicções de gente que lida com o jogo desde que se conhece como se questiona o porquê de umas quantas ideias feitas se terem tornado verdades indiscutidas. Vítor Oliveira, treinador enrugado de vitórias e subidas, leva-nos a conhecer o balneário que não é «taberna nem igreja», como Paulo Bento nos explica que «conhecer o jogador é antes de mais conhecer o homem» e que é sob stresse que ele mais claramente se manifesta. Já Rui Jorge, jogador com lastro e hoje técnico de mais futuro que passado, desvaloriza o capitão de uma equipa, por querer ter vários líderes, ou a caixinha das multas, que as regras não são para não ser cumpridas, ao mesmo tempo que nos diz algo que de tão óbvio nos soa a revelação: «Para que os jogadores façam aquilo de que o treinador gosta é importante que saibam de que é que ele gosta». Fala-se em homeostasia mais de uma vez, tendência dos organismos para um equilíbrio que aqui se deve procurar também, no todo orgânico que é uma equipa, um grupo no futebol, por regra mais heterogéneo que a maioria dos outros, nas diferenças de etnia, língua ou credo, mesmo de hábitos básicos de alimentação ou sono, que se multiplicam nos poucos metros quadrados onde se reúne todos os dias. Um objetivo comum há de unir esse grupo de homens, as decisões de cada dia hão de reforçar os laços ou rompê-los.

E aqui surge o jogo, e depois o treino, e antes deles uma ideia, que a nossa ideia é o que mais se pode controlar no jogo, antes de o adversário entrar nas contas, antes de se tornar aleatório nos caprichos da bola redonda. Juanma Lillo, treinador espanhol que pensa como poucos e inimigo cru de tantas verdades aparentes, traz-nos a importância da «empatia tática» entre treinadores e jogadores, que será a forma de conquistar quem joga para a ideia de quem dirige. Pep Guardiola, que ainda foi jogar para Sinaloa, no México, porque não quis acabar a carreira sem ser treinado por Lillo, não está neste livro, mas já nos tinha dito que «não se trata de repetir mecanicamente algumas ações, antes de compreender as razões de cada uma delas». O talento, acrescenta, «não é um dom mas um processo (de aprendizagem) e não está no princípio mas no final da educação e do treino». Daí a importância de definir princípios, de planear, de – termo fundamental – periodizar, que mais não é que planear em períodos de trabalho e em função de uma ideia, algo simples na definição mas que reúne tudo o que é essencial no jogo e fará sempre a diferença entre os banais e os especiais, entre os apenas bons e os que verdadeiramente se distinguem.

Vítor Frade, sábio português do jogo e de muito mais, deu ao mundo do futebol a sua forma de periodizar, a «periodização tática», influência fundamental em quase todos os que internacionalizaram a competência do treinador português. Faz aqui questão de nos explicar a metodologia em verso, como se fosse fácil resolver em frases cortadas a rimar essa equação entre

desempenho e recuperação. Será essa a chave de um trabalho de qualidade, sugere-nos, sempre produto de um saber global, que neste jogo o entendimento já não pode ser segmentado. Daí a entrada em campo das neurociências, que chegam ao terreno de jogo pelo mesmo túnel que antes deu acesso à anatomia ou à fisiologia. Estudam-se os processos neuronais que condicionam emoções e reações e percebe-se que é no treino repetido que se busca uma tomada de decisão mais rápida e eficaz, mesmo se são certos os vínculos emocionais que se agarram a cada tarefa executada. Aprendemos aqui que o jogo é sempre entre o consciente e o não consciente, entre o treinador que se pretende mais consciente na decisão e o jogador gradualmente mais intuitivo na ação antes treinada. Mas isto será sempre futebol, porventura o mais sedutor porque o mais imprevisível dos desportos, o espetáculo sempre em estreia e que só na prática testa tanto a racionalidade como a emoção e onde, por via disso e por muito que se simule um opositor, nunca é possível um ensaio geral.



AGRADECIMENTOS

À minha família, que me ensinou a viver com pouco e a lutar por muito.
À minha mulher, por ser o suporte e a ajuda nos momentos cruciais.

Ao meu amigo de todas as horas, Hugo Oliveira, um muito obrigado pela amizade de sempre, tanto no futebol como na vida.
Na vida, nada se consegue sozinho! A minha memória é do tamanho dos meus sentimentos. Não esqueço os meus amigos de infância. A ti, Isaac, obrigado pelas horas despendidas na ajuda a este livro.

Somos o que vivemos e com quem vivemos. As minhas decisões têm e terão sempre sementes daqueles que me influenciam. Ao Carlos Daniel e ao «Prof.» Vítor Frade, agradeço os conselhos e testemunhos. A simplicidade e a frontalidade das pessoas não se separam na vida pessoal e profissional. Vida, uma só.

Esta obra vale pelo seu todo e pelas individualidades que a compõem. Estou muito grato aos onze treinadores com quem tive a oportunidade de refletir: Ilídio Vale, Jorge Braz, José Ferreirinha Tavares, Juan Manuel Lillo, Julian Nagelsmann, Marisa Gomes, Miguel Leal, Paulo Bento, Pedro Martins, Rui Jorge e Vítor Oliveira.

Quanto aos que ajudaram à evolução desta ideia e a foram acompanhando, acredito que hoje todos estamos mais despertos para o tema: André Cunha, Daniel Faria, Júlio Garganta, Michael Rechner, Pedro Ribeiro e Teresa Marinho.

Destaque para o apoio da Escola de Medicina da Universidade do Minho, pelo professor Pedro Morgado. Participação crucial para o suporte científico sobre o entendimento das neurociências por trás do momento da decisão.

Por último, uma palavra de agradecimento a toda a estrutura da Federação Portuguesa de Futebol, que escolheu e possibilitou a concretização desta obra. Um bem-haja e que mais iniciativas destas se possam repetir.

A partilha é uma das receitas para o sucesso. Ao Alexandre Pereira, ao professor André Seabra, ao Germano Almeida, ao João Brito e à editora, uma palavra de apreço pelo particular contributo.

A vida tem memórias feitas com experiências e pessoas, com nomes e particularidades associadas. Estas foram as que me ajudaram a concretizar mais esta etapa de uma caminhada acerca da qual todos conhecemos apenas o início.

ÍNDICE

PREFÁCIO 5

AGRADECIMENTOS 9

PARTE I – ENQUADRAMENTO 13

CAPÍTULO 1 – UMA FORMA DE SENTIR E VIVER! 15
CAPÍTULO 2 – A CIÊNCIA DA PRÁTICA 19
CAPÍTULO 3 – A PRÁTICA DA CIÊNCIA 23

PARTE II – EXPERIÊNCIAS NO ALTO RENDIMENTO 35

CAPÍTULO 1 – A INFLUÊNCIA DOS VALORES HUMANOS 37
CAPÍTULO 2 – A EQUIPA TÉCNICA E AS SUAS RELAÇÕES 47
CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA DO TREINADOR 57
CAPÍTULO 4 – A FORMAÇÃO DE UM GRUPO 69
CAPÍTULO 5 – NORMAS E REGRAS DE VIDA COMUM 75
CAPÍTULO 6 – OS *PORMAIORES* DO TREINO 83
CAPÍTULO 7 – ALTERAÇÕES NO PLANO DE TREINO 89
CAPÍTULO 8 – ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DE UM ESTÁGIO 95
CAPÍTULO 9 – A PREPARAÇÃO DO JOGO 101
CAPÍTULO 10 – A SUBSTITUIÇÃO DE JOGADORES 113
CAPÍTULO 11 – A IMPORTÂNCIA DO FUTEBOL PARA A SOCIEDADE 119

PARTE III – RESULTADO FINAL 127

CAPÍTULO 1 – AGIMOS PORQUE PENSAMOS OU PENSAMOS PORQUE AGIMOS? 129
CAPÍTULO 2 – ÀS VOLTAS COM A CIÊNCIA DA EXPERIÊNCIA FEITA 137
BIBLIOGRAFIA 165

PARTE I

Enquadramento

Capítulo 1

UMA FORMA DE SENTIR E VIVER!



Uma vida em sociedade, um viver em comunhão e uma aspiração individual de transcendência. Curto e simples! É assim!

Não importa a função, a área social ou profissional. Somos humanos, seres com necessidades e ambições pessoais que, quer queiramos quer não, só existem e fazem sentido se vividas em sociedade e comunhão.

Fernando Pessoa, em «Maneira de bem sonhar», no *Livro do Desassossego*, diz:

> *Vive a tua vida. Não sejas vivido por ela. Na verdade e no erro, na dor e no bem-estar, sê o teu próprio ser. Só poderás fazer isso sonhando, porque a vida real, a tua vida humana, é aquela que não é tua, mas dos outros.*

Viver o nosso sonho enquanto partilhamos a vida real com os outros! Não é isso a vida de qualquer actor no palco desta vida real? E de um treinador de futebol não será?

Pessoa bem podia estar a falar para um qualquer treinador desse jogo que tanto nos apaixona.

Acordo todos os dias cedo e a bola salta; lavo os dentes ou os olhos primeiro? Faço só duas repetições do exercício ou três? Os olhos ainda nem se abriram bem e solta-se uma variante para o exercício que vai mais ao encontro do plano de jogo. Respiro e sento-me para tomar o pequeno-almoço. O que comer? E quem deve jogar a titular no domingo? Hoje, a torrada está queimada, mas pode cair bem com mais um pouco de manteiga; bem, vou começar com uma comunicação emocionalmente forte ao grupo, vai cair bem e influenciar a dinâmica do treino. Vou ter de ligar para casa, saí a mal com a «Maria» e é melhor pôr água na fervura. Pois, o «João» ontem não treinou nada bem, vou pedir ao adjunto para ir com calma e perceber o que se passa.

Ufa… que ainda nem cheguei ao treino, quanto mais ao almoço, à analise do treino, do jogo, e à reunião com o presidente no meio do planeamento do que aí vem!

Momentos, cliques, estratégias, planos, acções e reacções e tudo para tomar decisões, decisões! Na ânsia da transcendência pessoal através da vivência em partilha, é assim, não há volta a dar! É o viver de um qualquer actor no palco desta vida real! É o viver de um qualquer treinador de futebol!

Já levo alguns anos de carreira e sempre tive muitas perguntas sobre o treino, o jogo, a forma de liderar e agir… No fundo, sobre como decidir; no fundo, sobre como viver!

Li livros de treino, de psicologia, de tácticas de jogo, de história do próprio jogo, de liderança e de muitas outras ciências que têm algo em comum: decisões e acções! Sim, existem também livros sobre a decisão e os mil processos que levam um ser humano a decidir. Mas o que eu sempre procurei foi algo mais «duro», mais «cru» e mais real. Específico, posso também dizer.

Porque é que o treinador "António" escolheu aquele onze e o "Pedro" escolheria outro? Porque é que existem treinadores que gostam que as equipas façam estágios e outros não? Como se prepara um jogo? E as substituições preparam-se?...

Mil e uma perguntas, com mil e uma respostas possíveis e acertadas. Porquê? Porque, digo eu, todos procuramos a homeostasia!!! Equilíbrio!!! E todos o fazemos para que possamos persistir e prevalecer de forma a fazer cultura! Um processo que nasce de como sentimos, decidimos e agimos… no fundo, de como vivemos!

Isso é o treinador de futebol! Fazer cultura!!! Uma forma de conduta, de viver, de jogar! Uma ânsia de transcendência pessoal vivida através do grupal, numa microssociedade, a do desporto, que tem uma importância brutal numa macrossociedade, a do mundo!

Mais do que ler, aquilo de que mais gosto é de falar com os actores principais dessas minhas questões. Olhar e sentir, ouvir e filtrar!

O que o Gil Sousa faz com esta obra é para aqueles que se identificam com essa minha sede de «sentir os porquês» de temas tão crus, tão reais e tão importantes como são os intérpretes escolhidos para as conversas que ele teve.

O naipe de entrevistados e a qualidade, a singularidade e a honestidade dos testemunhos são uma delícia para quem quer perceber que existem diferentes caminhos para ganhar o momento, o dia, a semana, o jogo! Mas que esses caminhos e as decisões que o desenham estão vincados no sentir, no pensar, no agir de cada decisão singular e pessoal!

Enquanto treinador assistente/guarda-redes, vivenciei momentos com líderes totalmente diferentes e que, em contextos semelhantes, sentiam, decidiam de forma completamente distinta, umas vezes com resultados semelhantes, outras com resultados distintos.

Todas essas vivências levam-me a duas certezas que podem parecer de La Palice, mas que são de uma importância suprema: primeiro, não existe um

treinador que não queira ganhar e que não faz o que acha que é o melhor para atingir esse fim! E, segundo, quando vejo o treinador, vejo a equipa, vejo o homem e a forma como sente e vive!

As equipas são a imagem do treinador! O treinador é o homem, como sente e vive!

E são essas diferentes formas de sentir, estar, pensar, agir e, consequentemente, decidir que ficam bem patentes em todos os testemunhos dos diferentes homens e treinadores que participam neste livro.

E nessas diferentes formas de sentir e viver, planear e liderar encontramos momentos em que as decisões são fruto da intuição ou da razão, que são feitas de forma consciente ou não-consciente, e muito desse caminho diz-nos quem eles são, quem nós somos e, no fundo, como sentimos e vivemos!!!

Enquanto folhearem as páginas deste livro, lembrem-se de Fernando Pessoa e da máxima que para mim é a transcendência de um treinador de futebol: «Viver a vida e não ser vivido por ela. Na verdade e no erro, na dor e no bem-estar, sê o teu próprio ser». Fiéis aos nossos sentimentos, princípios e condutas conscientes e não-conscientes, sem nunca esquecer que o restante é «a vida humana que não é nossa, mas dos outros», tal e qual o caminho que percorremos juntos com o jogador, a equipa, e um jogar que, no fundo, é uma forma de sentir e viver do eu para o mundo!!!



Capítulo 2

A CIÊNCIA DA PRÁTICA

Mecanismos biológicos de tomada de decisão



A tomada de decisão com base na probabilidade de eventos futuros ocorre com grande frequência no nosso quotidiano, estando presente sempre que escolhemos entre várias opções alternativas às quais atribuímos valores distintos. Sempre que tomamos uma decisão, por mais simples que seja, ocorre, no nosso cérebro, uma cascata de eventos que corresponde a um conjunto de processos neurobiológicos altamente complexos e que englobam uma série de domínios do funcionamento e comportamento humanos. Os processos neurobiológicos de tomada de decisão são altamente adaptativos e evoluíram ao longo do tempo para otimizar as possibilidades de sobrevivência dos organismos em situações de escassez de recursos, adquirindo um valor seletivo e evolutivo muito significativo.

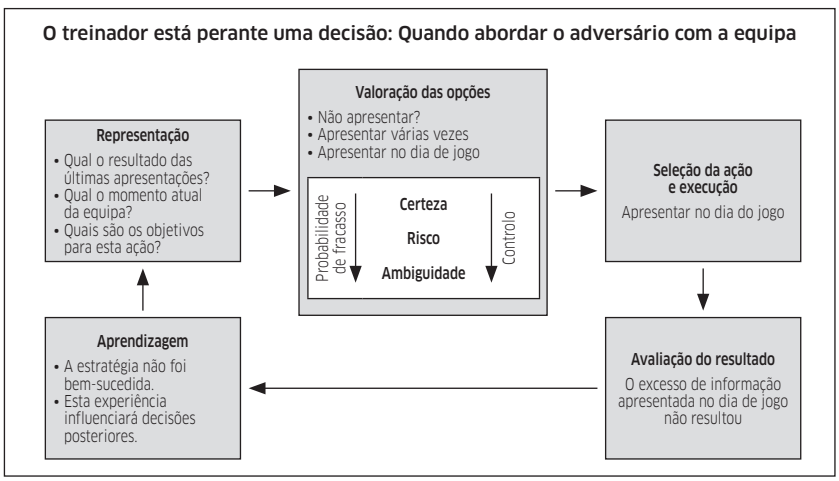
Uma parte das decisões que tomamos tem um resultado previsível, ou seja, é efetuada em condições de certeza. Isto significa que escolher a opção A tem exatamente a consequência B com 100% de probabilidade. Por exemplo, quando um clube decide adquirir garrafas de água sempre que o *stock* disponível é inferior a 1000, garante que a água estará sempre disponível. Este tipo de decisão é simples, uma vez que, se todas as opções forem corretamente caracterizadas, não existe risco de o resultado se desviar do pretendido.

Contudo, a maior parte das decisões que tomamos envolve riscos, uma vez que desconhecemos o resultado preciso de cada opção. A «incerteza» refere-se à falta de conhecimento acerca do resultado preciso de uma escolha específica, podendo ser categorizada em «decisão de risco», quando a distribuição (ou probabilidade) de cada resultado é, pelo menos parcialmente, conhecida, ou em «decisão em contexto de ambiguidade», quando os resultados não podem ser especificados e a variância da sua ocorrência é completamente desconhecida.

Na prática e na gestão desportiva, a maioria das decisões são tomadas num contexto de incerteza. Esse é, aliás, um dos garantes da paixão que perpassa o fenómeno desportivo. Contudo, e ao contrário do que sucede nos jogos de sorte e azar, é possível delinear e treinar estratégias que tornam os resultados mais previsíveis, transformando decisões aparentemente ambíguas em decisões em contexto de risco.

Embora as decisões sejam muitas vezes rápidas e aparentemente irrefletidas, o processo de tomada de decisão é composto por cinco passos: o primeiro é a representação da situação atual, uma fase em que cada indivíduo tem uma representação mental das condições internas e externas, bem como das suas necessidades específicas; o segundo é a avaliação e valoração de cada uma das opções disponíveis, hierarquizando-as por preferência; o terceiro é a seleção de uma opção e a execução de uma ação; o quarto é a avaliação do resultado obtido; e o quinto é a fase de aprendizagem em que se cria uma memória do ocorrido e se atualiza o valor de cada uma das opções disponíveis. Os passos descritos não são rígidos, mas encontram-se altamente integrados entre si, constituindo-se como fundamentais para um processo bem-sucedido de tomada de decisão.

A valoração das diferentes opções é um passo crítico do processo de escolha que envolve o processamento cognitivo e emocional e cujos erros de avaliação têm consequências diretas na seleção de opção e execução da ação. Em termos gerais, o cérebro computa o valor esperado de cada opção em função da quantidade e qualidade do resultado, do tempo que decorre até o recebermos (*delay*) e da probabilidade de o obtermos. Além destes fatores, também influenciam o valor das diferentes opções, o esforço despendido e o custo



Adaptado de Rangel, 2008.

necessário para obter cada alternativa, bem como o tipo de incerteza envolvida no processo de escolha. Importa destacar a importância da avaliação subjetiva que cada indivíduo faz das suas próprias necessidades, contribuindo para o estabelecimento de um valor subjetivo ou «utilidade» para cada opção.

A decisão em contexto de incerteza (seja ambígua ou de risco) é frequentemente sujeita a erros de valoração, uma vez que a capacidade humana para estimar probabilidades é limitada e também porque estamos sujeitos a um vasto conjunto de vieses cognitivos que influenciam todas as fases do processo de tomada de decisão. Destacamos os vieses de disponibilidade (tendência para basear a probabilidade de um evento na facilidade com que ele é recordado), de confirmação (tendência para favorecer a informação que confirma as crenças ou hipótese inicial) e de representatividade (tendência para considerar representativas situações que não o são), bem como a falácia do apostador (que consiste na crença de que a probabilidade de um acontecimento independente se altera em virtude da ocorrência atípica de uma série de acontecimentos anteriores).

Em termos cerebrais, os mecanismos de tomada de decisão operam em circuitos paralelos que ligam o córtex cerebral aos gânglios da base, codificando três sistemas de valoração distintos: o sistema pavloviano, o sistema de decisão por objetivos e o sistema de decisão habitual.

O sistema pavloviano opera através de condicionamentos, ou seja, da associação de estímulos a resultados. Os comportamentos pavlovianos são, maioritariamente, automáticos e inatos, embora possam ser modulados através do treino da resposta a diferentes estímulos. A resposta a estímulos é mediada pela substância cinzenta periaquedutal e opera numa rede neural que envolve o córtex órbito-frontal, o estriado ventral e a amígdala basolateral.

O sistema de decisão por objetivos associa ações a resultados e envolve mecanismos de processamento *top-down*, sendo modulado por variáveis relacionadas com a cognição, a atenção e o *expertise*. Em termos cerebrais, o córtex pré-frontal medial, em particular a região pré-límbica, e o núcleo caudado são os elementos nucleares do circuito córtico-estriatal que compõe a rede associativa. O núcleo caudado recebe informação direta dos córtices associativos e projeta-a para áreas envolvidas no controlo motor, como a *substancia nigra* e o tálamo médio-dorsal. Outras áreas cerebrais participam na tomada de decisão por objetivos, nomeadamente a amígdala basolateral, o núcleo *accumbens*, a área tegmental ventral e o córtex órbito-frontal. Este sistema de decisão associa a cada ação um resultado diferente, o que significa que, em condições ideais, o valor associado a cada ação corresponde à média de resultados possíveis. Este sistema é altamente sensível a mudanças ambientais que produzam uma alteração da valoração de cada uma das opções disponíveis ou uma atualização dos objetivos subjacentes a cada decisão.

O treino intensivo e repetido transfere o controlo das ações para o sistema de decisão habitual. Este sistema, assente na associação entre estímulos e resultados, promove uma tomada de decisão rápida, ordenada e estruturada, cujos resultados podem ser neutros, desejados ou mesmo indesejados. Isto significa que, quando operamos neste sistema, tomamos decisões de forma mais rápida, mas com menor sensibilidade para as mudanças ambientais, as alterações do valor das opções e a atualização dos objetivos da decisão. O circuito envolvido nestes processos compõe a rede sensoriomotora, tendo como áreas fundamentais o córtex sensoriomotor e o núcleo *putamen*. A rede recebe projeções da *substancia nigra* e do núcleo tegmental ventral.

A alternância entre os processos de decisão por objetivos e os processos de decisão mediados por hábitos é fundamental para garantir a adaptação e a competitividade dos indivíduos. A *performance* desportiva está muito dependente desta capacidade de alternar entre decisões habituais, mais rápidas e com menor consumo de recursos cerebrais, e decisões mediadas por objetivos, que acabam por ser mais específicas na resposta às demandas que enformaram o processo de decisão. Em termos de funcionamento cerebral, a alternância entre as duas redes depende da integridade do funcionamento do córtex pré-frontal e pode ser melhorada através do treino, sendo favorecida em contextos de elevada competitividade e prejudicada, por exemplo, em situações de stresse crónico.

A compreensão dos mecanismos de tomada de decisão, bem como o conhecimento dos fatores que influenciam as decisões nas diferentes modalidades desportivas, é fundamental para a definição de novas estratégias de aprendizagem e treino em contexto de competição desportiva.



Pedro Morgado
Professor auxiliar da Escola de Medicina da Universidade do Minho, investigador no ICVS/3B's Laboratório Associado, psiquiatra no Hospital de Braga.