

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**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

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

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: 978-85-422-1912-8

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 – 01415-002

www.planetadelivros.com.br

faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Do que é feita a vitória	003
--------------------------	-----

OS OITO ELEMENTOS

1 – Encantar campeões	023
2 – O kaizen mental	065
3 – Construir um time escalador	093
4 – Codificar a comunicação	129
5 – Estrategizar	157
6 – O ambiente de crescimento	203
7 – Aprendizado das cinco caixas	233
8 – É um algoritmo!	259

CONCLUSÃO

As deusas gregas andam juntas	273
-------------------------------	-----

Agradecimentos	286
----------------	-----

Bibliografia	287
--------------	-----

Índice onomástico	297
-------------------	-----

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?

Difícilmente. 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 disso 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 quatrocentos 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 o 199º escolhido – 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 in-comuns 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 de uma mão de cada lado. 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 despende 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 estreiar, 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 leões 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, 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 russa. 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 destros. As pupilas lembram que ela sempre gritava: “Não é proibido usar backhand!”.

A coach russa 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, 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:

passou a ser 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. Valorizava para suas meninas, por exemplo, 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 russa 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 leas – 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.