



**UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU**

**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação Física**

**ALESSANDRA SANTOS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA DE UM TREINADOR DE BASQUETEBOL:**

**UMA ANÁLISE CENTRADA NA PIRÂMIDE  
DE JOHN WOODEN**

**SÃO PAULO**

**2022**

**ALESSANDRA SANTOS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA DE UM TREINADOR DE BASQUETEBOL:  
UMA ANÁLISE CENTRADA NA PIRÂMIDE  
DE JOHN WOODEN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação Física da Universidade São Judas Tadeu como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação Física

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Regina Ferreira  
Brandão

SÃO PAULO  
2022



**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
da Universidade São Judas Tadeu**

Bibliotecária: Tathiane Marques de Assis - CRB 8/8967

Santos de Oliveira, Alessandra

XXs Liderança de um treinador de basquetebol: uma  
análise centrada na Pirâmide de Sucesso de John Wooden / Alessandra  
Santos de Oliveira  
185 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Maria Regina Ferreira Brandão  
Dissertação (mestrado) – Universidade São Judas Tadeu,  
São Paulo, 2022.

I.Basquetebol 2. Treinador 3 .Liderança I. Brandão, Maria Regina Ferreira.  
II. Universidade São Judas Tadeu, Programa de Pós-Graduação Stricto  
Sensu em Educação Física.  
III. Título

CDD 22 – 720.105

# **FICHA DE APROVAÇÃO**

Dissertação de mestrado do(a) Alessandra Santos de Oliveira, intitulada “Liderança de um treinador de basquetebol: uma análise centrada na Pirâmide de Sucesso de John Wooden” apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação Física da Universidade São Judas Tadeu, na área de concentração *Escola, Esporte, Atividade Física e Saúde*. Os membros da Banca Examinadora consideraram o(a) candidato(a) aprovado(a). Data: 27/02/2023

## **Banca examinadora**

---

Professora Doutora Maria Regina Ferreira Brandão - Universidade São Judas Tadeu

---

Professora Doutora Larissa Galatti - Universidade Estadual de Campinas

---

Professora Doutora Elizabeth Freire - Universidade São Judas Tadeu



Pesquisa & Pós-Graduação  
Stricto Sensu

## Ficha de aprovação - edição revisada

Eu, Prof.(a). Dr(a) Maria Regina Ferreira Brandão, orientadora do trabalho realizado por Alessandra Santos de Oliveira, declaro que a edição revisada desta Dissertação cumpre os requisitos exigidos pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Esporte e Exercício.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "M. Regina F. Brandão".

---

Prof.(a). Dr(a). Maria Regina Ferreira Brandão.

## AGRADECIMENTOS

São palavras difíceis de descrever. Quanto sou grata por tudo que a vida me proporcionou, pelas oportunidades únicas que foram ofertadas para mim e para os meus irmãos...

Para quem nunca pensou em ser atleta, chegar à seleção brasileira, ser campeã do mundo, duas vezes medalhista olímpica, conhecer o mundo por meio do basquetebol. O que eu posso querer mais?

Obrigada a todas as pessoas que me auxiliaram e contribuíram para que eu me tornasse quem sou. Foram inúmeras ao redor do mundo. Eterna gratidão aos meus treinadores. Obrigada Telma, pois você fez com que eu ingressasse na graduação e, daquele momento em diante, não parei mais de estudar. Ainda jogando, me graduei, fiz a pós-graduação e hoje estou prestes a terminar o mestrado.

Sou grata à minha orientadora, professora Regina Brandão, por identificar e acreditar no meu potencial acadêmico e à Vânia Hernandez, companheira e adversária em quadra e, atualmente minha irmã acadêmica. Registro também meus agradecimentos a todo o grupo de psicologia da Universidade São Judas Tadeu, instituição que me deu todo apoio para esse momento único.

Obrigada Douglas Brasil, pelo auxílio e incentivo iniciado na pós-graduação, e por sempre estar ao meu lado nesta etapa. Aos meus queridos alunos de *personal* - Débora, Luca, Denise, Rachel, Larissa - que compreenderam a importância de adquirir conhecimentos. Às minhas atletas universitárias que, muitas vezes cansadas, mas com muita dedicação e amor ao basquetebol, terminaram a jornada de forma empenhada em quadra.

Aos meus amigos que conheci virtualmente num momento difícil da pandemia, especialmente Fernando Scavasin, por estar ao meu lado sempre.

Renata, Léo, Matteo, Tia Cida, Adriano, Stefanie e Melissa, eu amo vocês. Obrigada por serem minha família consanguínea e me apoiarem sempre. Sofremos muito, mas, mesmo com todas as adversidades e distância, sempre mantivemos vivos o nosso amor, a empatia e o respeito um pelo outro.

Pai e mãe, mesmo vocês não estando aqui há vários anos, sei que lutaram, me protegeram e me apoiaram em todos os aspectos. Sou muito orgulhosa de ser a sua filha. Amo vocês. Muita emoção para descrever o que sinto, mas são palavras sinceras e reais.

Eu nunca desisti do que comecei e hoje estou concluindo mais uma etapa. É uma imensa emoção!

Nunca desista dos seus sonhos!!!

*“O sucesso nunca é definitivo e o fracasso nunca é fatal.*

*É a coragem que conta”*

John Wooden

## RESUMO

Ao longo dos anos o basquetebol brasileiro foi destaque em território nacional e internacional ao conquistar títulos em “Campeonatos Mundiais” e “Jogos Olímpicos” nas categorias feminina e masculina. Além dos atletas, os treinadores foram essenciais para tais conquistas. Os treinadores são o alicerce de uma equipe esportiva pois, desde a formação do atleta até o seu desempenho em alto rendimento, o ensino, o desenvolvimento e o aprimoramento dos aspectos físicos, técnicos e táticos estão atrelados aos aspectos psicológicos, por isso os treinadores têm um papel fundamental na carreira esportiva do atleta. Devido à importância do treinador no cenário esportivo, sendo a peça fundamental de uma equipe, alguns questionamentos surgiram em relação à sua liderança, bem como sobre princípios e valores que norteiam a sua prática. Portanto, o propósito deste estudo é compreender o processo do desenvolvimento de liderança de um treinador de basquetebol brasileiro, tendo por base o livro *A Pirâmide do Sucesso* de John Wooden. A estrutura da pesquisa consiste em duas partes, sendo a primeira direcionada a compreender o processo do desenvolvimento da sua liderança, bem como a sua formação como treinador, por meio dos relatos sobre fatos e acontecimentos ocorridos ao longo de sua vida, e de fontes bibliográficas. Neste sentido foi construída a linha de tempo da cronologia de vida do treinador entrevistado. Na segunda parte do estudo foi estruturada uma entrevista que tem como base um questionário semiestruturado com perguntas baseadas nos atributos predispostos na Pirâmide do Sucesso de John Wooden, na qual o entrevistado pode expor livremente seus pensamentos, experiência e filosofia em relação a cada um dos temas que formam a pirâmide. O resultado demonstra que o processo de desenvolvimento do treinador está atrelado à aprendizagem adquirida ao longo da vida e que as experiências vivenciadas auxiliaram a construir a sua própria filosofia, resultando na evolução do processo de formação como treinador. A filosofia de um treinador é baseada em um conjunto de condutas, sendo um processo difícil, ocorrendo por meio de experiências vivenciadas e de seus impactos, modificando-se ao longo dos anos, refletindo no seu comando. O caráter e a conduta são pontos fundamentais ligados aos atributos que constam na pirâmide. Refletindo no relato do entrevistado, não diferem dos relatos de John Wooden, descritos no livro *A Pirâmide do Sucesso de John Wooden*. Portanto, conclui-se que a liderança é desenvolvida ao longo da vida, atrelada ao contexto social e esportivo, com base em valores, condutas e crenças que permeiam, ao longo da vida, os atributos que constituem a pirâmide e estão atrelados a estudos científicos na Psicologia do Esporte, estudos relacionados a autodeterminação, autoconfiança, coesão, motivação, robustez mental e otimismo, características primordiais no esporte e na vida.

**Palavras-chave:** Basquetebol. John Wooden. Liderança. Treinador.

## **ABSTRACT**

Over the years Brazilian basketball has stood out in the national and international territory, winning titles in “World Championships” and “Olympic Games” in the female and male categories. In this process, in addition to the athletes, the coaches were also important in several aspects, from the athlete's training process to high performance, in addition to winning titles. The teaching, development and improvement of the physical, technical and tactical aspects are linked to the psychological aspects and coaches have a fundamental role in the athlete's sports career. Due to the importance of the coach in the sports scenario, being the fundamental part of his team, some questions suffered in relation to his leadership, as well as principles and values that guide his practice. Therefore, the purpose of this study is to understand the leadership development process of a Brazilian basketball coach based on John Wooden's Pyramid of Success. The structure of the research consists of two parts, the first being aimed at understanding the process of developing his leadership, as well as his training as a coach, through reports on facts and events that occurred throughout his life and in bibliographic sources. In this sense, the timeline of the interviewed coach's life chronology was constructed. The second part of the study was structured as an interview, based on a semi-structured dialogue, with questions motivated by the predisposed attributes in John Wooden's Pyramid of Success, in which the interviewee can freely expose his thoughts, experience and philosophy in relation to each of the themes. that form a pyramid. The result demonstrates that the coach's process is linked to the learning acquired throughout life and the lived experiences helped to build his own philosophy, evolving in the evolution of the training process as a coach. A coach's philosophy is based on a set of conducts, being a difficult process, occurring through lived experiences and their impacts, which changes over the years, reflecting on his command. Character and conduct, key points linked to the attributes that make up the pyramid, reflected in the interviewee's report not unlike John Wooden's reports, felt in the book The Pyramid of Success by John Wooden. Therefore, it is concluded that leadership is developed throughout life, linked to the social and sports context, based on values, behaviors and beliefs that permeate throughout life.

**Keywords:** Basketball. John Wooden. Leadership. Coach.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Filosofia do Técnico .....	18
Figura 2 - Pirâmide do Sucesso de John Wooden .....	26
Figura 3 - Cronologia da vida de John Wooden: 1910 a 1928 .....	28
Figura 4 – Cronologia da vida de John Wooden: 1928 a 1942 .....	29
Figura 5 – Cronologia da vida de John Wooden: 1946 a 1950 .....	30
Figura 6 – Cronologia da vida John Wooden: 1950 a 1960 .....	31
Figura 7 – Cronologia da vida John Wooden: 1961 a 1970 .....	32
Figura 8 – Cronologia da vida John Wooden: 1970 a 1975 .....	33
Figura 9 – Cronologia da vida John Wooden: 1997 a 2010 .....	34
Figura 10 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: 1948 a 1968 .....	49
Figura 11 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: 1969 a 1975 .....	50
Figura 12 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: 1976 a 1983 .....	52
Figura 13 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: 1984 a 1991 .....	54
Figura 14 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: de 1994 a 2007 .....	55
Figura 15 – Cronologia da vida do treinador entrevistado: 2011 a 2022 .....	56

## **LISTA DE TABELAS**

Quadro 1 – Primeira camada da Pirâmide do Sucesso: a Base da Pirâmide .....	37
Quadro 2 – Segunda camada da Pirâmide do Sucesso .....	39
Quadro 3 – Terceira camada da Pirâmide do Sucesso .....	40
Quadro 4 - Quarta camada da Pirâmide do Sucesso .....	41
Quadro 5 – Quinta camada da Pirâmide do Sucesso .....	42
Quadro 6 – Topo da Pirâmide .....	43

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 Definição do Problema	13
1.2 Objetivos:	15
1.2.1 <i>Objetivo geral:</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos específicos:</i>	15
1.3 Justificativa	16
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA</b>	18
2.1 Treinador ou técnico e suas competências:	18
2.2 Liderança: a origem da palavra e seu significado	21
2.3 Treinador e a liderança	22
2.4 John Wooden treinador de basquetebol	25
2.5 John Wooden: sua história	27
2.6 Conceitos filosóficos básicos de liderança de John Wooden	35
<b>CAPÍTULO 3 - MÉTODO</b>	44
3.1 Participante	45
3.2 Instrumentos e Procedimentos	45
3.3 Análise das entrevistas	46
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS</b>	48
4.1 A construção do seu processo de liderança	48
4.2 Processo da construção da liderança	48
4.3 A liderança baseada na <i>Pirâmide do Sucesso de John Wooden</i>	57
<b>CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO</b>	68
<b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	77
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	79
<b>APÊNDICE A - Roteiro das perguntas semiestruturadas</b>	87
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	88
<b>APÊNDICE C - Transcrição da entrevista com T.</b>	91

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Definição do Problema

A contextualização do problema do presente estudo está relacionada à minha história de vida, pois os treinadores com os quais trabalhei, nas equipes em que atuei nos meus 35 anos dedicados ao basquetebol como atleta, foram mais que uma família, principalmente os treinadores que eu tive no meu processo de formação esportiva. Sou órfã de pai e mãe: perdi a minha mãe com 4 anos e o meu pai aos 14 anos, tudo isso com dois irmãos para criar. Os meus treinadores foram fundamentais para o meu desenvolvimento social e profissional e os seus ensinamentos me auxiliaram no processo de me tornar uma boa cidadã e uma atleta de alto nível.

Atualmente a pessoa que me tornei está relacionada aos valores, princípios e condutas de ensinamentos adquiridos ao longo da vida. Com muitas dificuldades, eu e os meus irmãos conseguimos não fazer parte da real e fatídica estatística social brasileira: negros, órfãos, pobres, rejeitados pela família, jogados na rua, traficantes, assaltantes etc. É melhor parar com essas palavras negativas, pois, com muita resiliência, sacrifício, dedicação e inúmeras renúncias, hoje podemos falar que somos vencedores, não somente no campo esportivo. Aliás, meu irmão não foi atleta, mas ele é vitorioso depois de uma infância repleta de fatos e acontecimentos dominados pela violência social que ainda corrói o país. Podemos gritar: vencemos!

Tive uma longeva carreira esportiva e devo os ensinamentos adquiridos aos meus treinadores. Tive uma carreira de destaque em território nacional e internacional, fui membro da seleção brasileira de basquetebol feminina adulta de 1993 a 2010, conquistei os títulos mais importantes como o Campeonato Mundial, em 1994, e duas medalhas olímpicas: prata, em Atlanta, 1996, e bronze, em Sidney, 2000. Atuei em vários campeonatos nacionais e internacionais ao redor do mundo, nas mais tradicionais equipes de basquetebol feminino. Foram aproximadamente 25 treinadores ao longo de toda a carreira em 11 países diferentes. Lembrando de fatos ocorridos em minha carreira, não apenas dos títulos, mas sim dos momentos de alegrias e de tristezas, dos momentos tortuosos de uma determinada temporada, não esqueço, também, das questões culturais nos países em que vivi e aos quais tive que me adaptar.

Em quadra, tive que me adaptar a treinadores de perfis e de características de comando diferentes. Muitas vezes o relacionamento na equipe, em determinada temporada, tornava-se desgastante e conflituoso, dificultando o bem-estar esportivo. Sabe-se que o bem-estar esportivo do atleta está diretamente atrelado ao treinador e ao seu estilo de liderança, de condutas, de atitudes, clima motivacional e como desempenha a sua função. De acordo com Balaguer, Castillo e Duda (2008), esses fatores são determinantes para que os objetivos pré-estabelecidos da equipe se realizem.

Em 2013, último ano em que joguei em uma equipe de alto rendimento, comecei a pensar no meu futuro profissional, muitas dúvidas e dilemas, pois ser um atleta de alto rendimento implica em muitas renúncias e, até então, só tinha concluído o ensino Médio.

Após dois anos de indecisões, e procurando dar um novo sentido à minha vida, em 2015 ingressei na universidade para cursar Educação Física. Encontrei-me novamente, me senti motivada, notando que o estudo era o que faltava na minha experiência prática adquirida ao longo da minha carreira como atleta. Em 2018, concluída a graduação, iniciei o meu curso de pós-graduação e comecei a minha carreira como treinadora nesse mesmo ano. Tive dificuldade neste momento, pois ser uma atleta é totalmente diferente de ser uma treinadora, e refletindo a minha história de vida, sobretudo o que o basquetebol me proporcionou e me proporciona hoje, algumas inquietações surgiram sobre o meu processo de formação como treinadora: (1) Como foi construído o processo de liderança de treinadores brasileiros de basquetebol de alto rendimento ao longo de suas carreiras? (2) Quais os princípios e valores de liderança que norteiam suas práticas? (3) Como suas formas de liderar impactam no comportamento dos atletas? (4) Há diferenças nas formas de liderar por tempo de experiência? Essas inquietações me levaram a buscar, na literatura, estudos que se referissem à liderança de treinadores.

Liderar é uma tarefa complexa em vários contextos e no ambiente esportivo se torna um desafio para treinadores ao redor do mundo.

Ao buscar na literatura acadêmica brasileira artigos sobre o processo do desenvolvimento de liderança esportiva, percebi que poucos estudos abordam esse tema. Daiuto (1981) trata sobre a modalidade basquetebol e sobre a atuação do treinador de basquetebol, sendo um guia para aspirantes a treinadores, utiliza a Pirâmide de Sucesso de John Wooden (2011) como pilar para o desenvolvimento da filosofia do treinador.

Outros estudos encontrados sobre a liderança de treinadores estão relacionados com a

importância do treinador como ponto de referência da equipe; um líder (Brandão & Valdés, 2005; Rowald, 2006; Northouse, 2019); o relacionamento do treinador entre os seus comandados (Horn, 1992; Weinberg & Gould, 2001; Luke, 2001; Soonoo, Hoshino & Vieira, 2008) e com estilos de liderança autocrática e democrática, sendo as mais comuns e abordadas em vários estudos (Daiuto, 1981; Fielder & Chemers, 1981; Eberpacher, 1982; Weinberg & Gould, 2001; Noce, 2002; Brandão & Carchan, 2010). Nogic (2014, p. 11) aponta que na literatura acadêmica “encontram-se diferentes classificações de líderes, dependendo da especificidade dos interesses dos estudos realizados, embora muitas características sejam semelhantes e comuns entre todas.”

Gallimore & Tharp (2004) foram estudiosos que realizaram vários estudos, desde a década de 1970, sobre o treinador John Wooden e a sua filosofia de liderança, sendo os pioneiros na sua introdução em estudos acadêmicos e na descrição da Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011).

Outros estudos utilizaram a Pirâmide do Sucesso de John Wooden (2011) analisando a sua importância no processo de construção de liderança de treinadores esportivos como conceitos filosóficos de liderança (Yukl, 2006; Perez, Van Horn & Otten, 2014; Nogic, 2014). Walters (2017), descreve que os conceitos filosóficos da pirâmide auxiliaram vários treinadores americanos de diferentes modalidades, no processo de desenvolvimento de sua própria liderança.

Existe uma lacuna na literatura acadêmica sobre o processo de desenvolvimento e evolução da liderança de treinadores de basquetebol brasileiro relacionado às suas histórias de vida e aos quinze atributos da pirâmide, estabelecidos por John Wooden, fato que justifica o interesse do presente estudo.

## **1.2 Objetivos:**

### **1.2.1 Objetivo geral:**

Compreender o processo de liderança de um treinador de basquetebol brasileiro à luz da Pirâmide do Sucesso de John Wooden.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Entender como foi construído o seu processo de liderança;

- Compreender a filosofia que norteia o processo de liderança;
- Elucidar como o treinador avalia seu processo de liderança, de acordo com os blocos da Pirâmide do Sucesso de John Wooden.

### **1.3 Justificativa**

Compreender e analisar o processo de desenvolvimento de liderança de treinadores de basquetebol no Brasil envolve vários aspectos, não somente os fatores técnicos e táticos, sendo competências essenciais para se tornar um treinador, desde a criação da modalidade, criada por James Naismith, em 1891, em Springfield, nos Estados Unidos da América (CBB, 2021; Guedes, 2017). O basquetebol foi introduzido no Brasil em 1894, por Auguste Farmaham Shaw, professor de história da arte, convidado para lecionar no Mackenzie College (Guedes, 2017). Além de lecionar, ele também auxiliou o planejamento da Escola de Engenharia e, no seu tempo livre, improvisou uma cesta no pátio da escola americana, reunindo alguns alunos para jogar basquete.

A primeira partida em território brasileiro ocorreu em 1896 e a primeira fotografia de uma equipe, segundo fontes históricas, é datada de 1899 (Guedes, 2017). A popularização do basquete ocorreu rapidamente pelo Brasil. Em 1922 aconteceu a primeira convocação de uma seleção brasileira para representar o país na competição Centenário do Brasil nos Jogos Latino-Americanos e que foi comandada pelo treinador Fred Brown.

Desde então, o basquetebol brasileiro teve várias conquistas importantes no cenário nacional e internacional ao longo dos anos. Na categoria masculina<sup>1</sup>, o Brasil possui dois títulos mundiais (1954 e 1963), três medalhas de bronze olímpicas (1948, 1960 e 1964) e é hexacampeão em Jogos Pan-Americanos (1971, 1987, 1999, 2003, 2007 e 2015). Na categoria feminina<sup>2</sup>, o Brasil possui um título mundial (1994), duas medalhas olímpicas (1996 e 2000) e é tetracampeão dos Jogos Pan-Americanos (1967, 1971, 1991 e 2019).

Contudo, é de desconhecimento geral como se deu o processo da construção e da evolução da liderança de treinadores de basquetebol, pessoas encarregadas de ensinar e de massificar a modalidade, essenciais para a formação de atletas, de desenvolvê-los em vários aspectos, motivá-

---

<sup>1</sup> Confederação Brasileira de Basquete (CBB), n.d. Recuperado em 20 Dezembro, 2021, de <https://www.cbb.com.br/conquistas>; De Rose Jr. (2017b). O basquetebol masculino nos jogos olímpicos: história e participação do Brasil.

<sup>2</sup> Confederação Brasileira de Basquete (CBB), n.d. Recuperado em 20 Dezembro, 2021, de <https://www.cbb.com.br/conquistas>; De Rose Jr. (2017a). O basquetebol feminino nos Jogos Olímpicos: 1976 – 2016.

los a acreditar na sua liderança, no seu trabalho, a acreditar em um objetivo único, todos fatores que implicam o esporte de alto rendimento.

Quando apontamos esses fatores, entendemos que os mesmos estão relacionados à sua filosofia. Grecic e Grundy (2016) e Hannula (2003) enfatizam que a filosofia é a união de princípios ou ética que o indivíduo vive; são esses conjuntos de princípios e de condutas, sendo um processo difícil, no qual são adquiridas através das experiências vividas (Martens, 2012; Grecic & Grundy, 2016), auxiliando no processo da evolução da sua filosofia (Lylle, 2002). Trata-se de um processo longo, com modificações no seu percurso devido ao impacto das experiências vividas, ocasionando modificações na forma do treinador comandar.

Histórias sobre os treinadores brasileiros são repassadas por pessoas próximas - até mesmo atletas que conviveram com eles em algum momento de sua carreira -, por forma oral, contos, lembranças e não foram estudadas, documentadas para auxiliar futuras gerações no contexto esportivo. Relatos ricos de detalhes sobre pessoas que não somente levaram a um triunfo esportivo, mas a um triunfo social, pois muitos mudaram o seu cenário social por meio de ensinamentos com caráter, ética e conduta, auxiliando-os na formação do cidadão.

Portanto, diante de uma história tão rica, em termos de títulos e conquistas, podemos perguntar: qual foi o papel dos treinadores neste processo? Acreditamos que a investigação proposta neste estudo é de grande contribuição para o entendimento sobre a ampla construção da liderança de treinadores para uma gestão mais efetiva, o que permitirá otimizar a compreensão das demandas diárias que envolvem a função de um treinador.

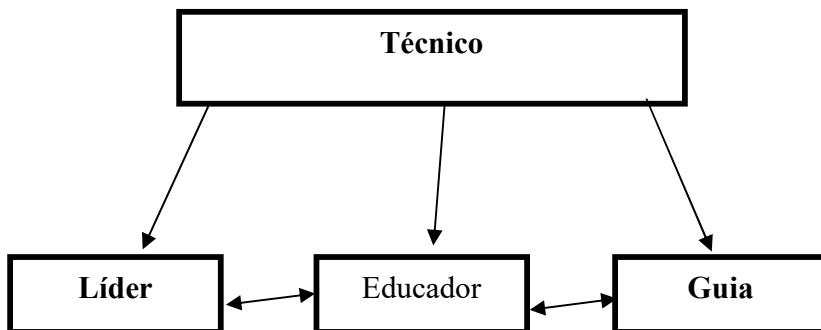
## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DE LITERATURA

Para um melhor entendimento sobre a liderança esportiva a presente revisão de literatura está subdividida nas seguintes sessões: a primeira se refere ao treinador e suas competências, e a segunda, a John Wooden e sua história, conceitos filosóficos e à pirâmide da liderança.

#### 2.1 Treinador ou técnico e suas competências:

Figura 1- Filosofia do Técnico



Fonte: Adaptada do Filosofia do Técnico (Daiuto, 1981, p. 29).

Nas definições da literatura acadêmica os significados das palavras “treinador” ou “técnico” podem convergir, segundo a língua portuguesa. No dicionário *Oxford* lê-se: (1) treinador de esportes é o profissional que instrui e treina um atleta; (2) é um profissional que treina jogadores e orienta taticamente um time, um técnico. Portanto, as duas palavras são sinônimas e muitos autores as utilizam.

Daiuto (1981, p.15) define, assim, o técnico de basquetebol:

[..] é o indivíduo que, a par da preparação física, técnica e tática dos seus jogadores, conhece profundamente cada um deles; participa dos seus problemas particulares e tenta solucioná-los, ajudando a gerar forças; harmoniza, estimulando a amizade entre todos; aconselha e dá bons exemplos de conduta; orienta; aplaude na censura e no bom senso; tem inabalável fé na juventude, e na enorme força criadora da mente;

sabe reconhecer os pontos fortes e fracos dos adversários de cada um; estuda e organiza os planos de treinamentos e as táticas a serem empregadas nos jogos (Daiuto, 1981, p.15).

Sendo uma referência em estudos acadêmicos brasileiros de cinquenta anos atrás, relacionados à modalidade basquetebol, sua definição de técnico de basquetebol não difere de estudos mais recentes, pois Buceta (2009) se refere ao treinador esportivo como o responsável máximo pelo funcionamento dos aspectos associados à equipe, como o rendimento de seus atletas, razão pela qual as suas decisões e ações têm grande influência, tanto que Daiuto (1981) “enfatiza que o técnico dispõe de uma excepcional oportunidade de ensinar e guiar ao mesmo tempo [...] é um personagem chave da equipe, com uma função delicada”.

Um dos aspectos importantes de um treinador esportivo é compreender a sua função e a do atleta (Metzler, 1989). Portanto, ser treinador vai além de aplicar treinos técnicos e táticos. Coakley (1994) trata do papel social desempenhado pelo treinador: o primeiro é como ele interage buscando soluções para as mais diversas situações no seu ambiente.

Rodriguez, Paes e Souza Neto (2018) descrevem que as características e a experiência do treinador, atreladas às qualidades físicas, técnicas e psicológicas dos atletas é que são determinantes para o alcance dos objetivos, convivência e essa interação existente entre o treinador e o atleta, que são os protagonistas do ambiente esportivo, visando o sucesso nas competições.

Para Dean (1991), o treinador de basquetebol deve possuir certas características: princípios sólidos dos treinamentos, convicções, ética, conduta e valores de suas opiniões. O treinador não pode possuir divergências na sua vida pessoal e na sua carreira esportiva e deve passar uma visão de que os valores adquiridos ao longo da vida são fundamentais para exercer o cargo de comando de uma equipe.

Treinadores de iniciação esportiva e treinadores de alto rendimento exercem as mesmas funções, mas com algumas características diferentes: o treinador de iniciação esportiva ocupa uma função central e de grande influência (Conroy, Willow & Metzler, 2002) que é a de assumir a responsabilidade de fazer o possível para que os jovens da sua equipe tenham uma experiência agradável e segura enquanto aprendem técnicas esportivas (American Sports Education Program, 2000), conceituando três palavras-base para um técnico responsável: segurança, ensino e diversão.

Bettega *et al.* (2017); Cushion e Lyle (2010); Rosado e Mesquita (2008) detalham o cenário e a função do treinador esportivo de categoria de base:

O ambiente esportivo incita e exige diversas competências aos diferentes sujeitos envolvidos no contexto de prática. Nas categorias de base de modalidades esportivas isso não é diferente: as competências podem vincular-se à funcionalidade do jogo, assim como direcionar-se para o indivíduo, seus atributos, pessoas e suas interações pessoais [...] figura central desse cenário é o treinador esportivo, que deve atentar às características da instituição onde se desenvolve o processo de formação esportiva, bem como às necessidades e possibilidades dos jovens atletas em desenvolvimento (Bettega, *et al.*, 2017).

O treinador no alto rendimento esportivo vai além do treinamento tático-técnico, domínio de outras dimensões do treinamento esportivo, tais como os aspectos psicológicos e mentais e, no caso dos esportes coletivos, os aspectos de relacionamento social influenciam diretamente nos resultados da equipe (Simões, Rodrigues & Carvalho, 1998; Stefanello, 2007).

Sendo um treinador de elite ele é responsável por trabalhar com atletas adultos em equipes profissionais, universitárias ou em seleções nacionais (Read, Rodgers & Hall, 2008; Milisted *et al.*, 2017). Portanto, os treinadores de elite ou alto rendimento devem ser capazes de maximizar as competências de atletas e de equipes a fim de alcançar elevados níveis de desempenho esportivo (Milisted *et al.*, 2017).

O cenário no qual atuam é amplo, pois sua função não é somente de preparar os atletas, mas relaciona-se com a comissão técnica, diretores, mídia, patrocinadores, torcedores, tornando sua atividade profissional altamente dinâmica (Milisted *et al.*, 2017).

Por outro lado, uma equipe esportiva, de acordo com Carron e Spink (1993), Sonoo, Hoshino e Vieira (2008), é um conjunto de indivíduos que possuem uma identidade coletiva, partilham de um objetivo comum, desenvolvem padrões estruturais de comunicação, manifestam interdependência pessoal e de tarefa. Além de uma atração interpessoal recíproca, consideram a si próprios constituintes de um grupo que têm as mesmas metas e objetivos, propostos pelo treinador, e seu *staff*, durante a temporada.

Segundo Simões (1994), Louro (2006), Santos e Fonseca (2009), a função do treinador esportivo em uma equipe é a de líder, sendo provavelmente um dos fatores mais importantes no processo de influenciar a formação e o rendimento. Estudos clássicos como de Chelladurai e Carron (1978) consideraram que o treinador é o líder de uma organização, no contexto esportivo, a equipe esportiva, sendo os atletas os membros desta organização.

Brandão e Valdés (2005) enfatizam que os treinadores exercem a função de líderes, o que

significa que possuem capacidade para influenciar pessoas para trabalharem juntas com a finalidade de alcançarem as metas e os objetivos de maneira harmônica. Portanto, a liderança de um treinador inclui, além do treinamento técnico e tático, o estímulo, o clima motivacional e a relação estabelecida com os seus atletas (Buceta, 2009; Horn, 1992).

Portanto, um treinador, deve desenvolver a capacidade de lidar com intensas pressões e com expectativas e desafios constantes, suportar e gerenciar cotidianamente os seus atletas respeitando as diretrizes fundamentais do seu ofício e interagindo com diferentes atores sociais todo tempo: torcedores, dirigentes, patrocinadores, atletas e meios de comunicação de massa, (Assumpção, 2018).

## **2.2 Liderança: a origem da palavra e o seu significado**

Para entender o termo “liderança” vamos à origem da palavra. Criado pelos ingleses no ano de 1.300, por derivação da palavra líder (em inglês, *leader*) (Nogic, 2014, p.2) liderança (*leadership*) significa (1) “algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro lugar no mundo empresarial”; (2) a empresa que se mantém na liderança do mercado (ofício: “lugar ocupado ou natureza de líder”; (3) autoridade, tendência para chefiar ou demonstrar autoridade”; (4) alguém ou grupo de indivíduos que exerce algum tipo de chefia.

Em se tratando do termo liderança no contexto esportivo a literatura é abundante. Buceta (2009) considera que o treinador é o maior responsável pelo funcionamento de uma equipe e pelo rendimento dos atletas.

Brandão e Valdés (2010) identificam um consenso nas definições do termo liderança como a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem juntas para a harmonia no alcance de metas e objetivos. Apesar de ser conceituado de várias formas, o termo liderança, seja na literatura, seja na linguagem de senso comum, em diferentes aspectos representa os líderes que possuem as importantes funções, como as dinâmicas em grupo (Santos & Fonseca, 2009).

Apesar da palavra liderança ter múltiplos sentidos, Samulski (2002) relata que, independentemente da organização, as características de liderança são semelhantes, pois ela está relacionada com a personalidade do indivíduo, ou seja, é um atributo pessoal. Todavia, a liderança possui variações: quando trata de um comportamento, a relação entre o treinador e os membros de uma equipe é alterada. O papel do treinador é fundamental e a sua representatividade é a peça-

chave para o desempenho dos seus comandados (Ponder, 2010).

Em várias esferas da sociedade, desde os primórdios, a liderança está inserida no contexto esportivo e, por isso, a liderança dos treinadores é fundamental. No entanto, a sua construção é complexa, pois os líderes em ambientes esportivos e em ambientes de atividade física trabalham tanto por meio de relacionamentos interpessoais quanto fornecendo orientação, metas e estrutura para as suas equipes (Weinberg & Gould, 2001; Santos & Fonseca, 2009). Nas modalidades esportivas coletivas, o papel dos treinadores é de ser líder, o que é um dos fatores mais importantes no processo de formação e rendimento de uma equipe esportiva (Simões, 1994; Louro, 2006; Santos & Fonseca, 2009).

### **2.3 Treinador e a liderança**

Liderar é uma tarefa complexa e cada treinador tem seu estilo e forma de comandar seus atletas. É, com certeza, um fator importante desde a formação do atleta até o alto rendimento. Nesse contexto, o treinador deve encontrar um modelo de intervenção que o auxilie a liderar os atletas para que estes alcancem o seu potencial máximo com respeito às regras e às normas da competição (Luke, 2001; Sonoo, Hoshino & Vieira, 2008).

Os líderes em ambientes esportivos, e em ambientes de atividade física, trabalham tanto por meio de relacionamento interpessoais quanto fornecendo orientação, metas e estrutura para suas equipes ou classes (Weinberg & Gould, 2001).

As aptidões que um treinador necessita ter para manter uma boa relação com os seus atletas como a comunicação, a capacidade de observar e analisar o desempenho e o comportamento dos seus respectivos atletas, são atributos exercidos diariamente. Porém, a ênfase na comunicação direta entre treinador e atleta, para que este entenda qual é a sua função na equipe, ainda parece ser um desafio para ambos (Goldsmith & Sweetenham, 2002; Sonoo, Hoshino & Vieira, 2008).

Para Northouse (2019), a liderança é caracterizada como um processo no qual um indivíduo (treinador) tem uma grande influência sobre aqueles que estão sob o seu comando (atletas, *staff* técnico) e deve uni-los com foco em um objetivo que seja específico e factível. Sendo líder, o treinador deve ter comprometimento com a missão que lhe foi designada, bem como empatia com os seus comandados para o desenvolvimento de uma relação harmoniosa e um clima motivacional positivo na equipe (Rowold, 2006).

Existem vários tipos de liderança no contexto esportivo e Daiuto (1981) aborda três deles:

autoritária, paternalista e democrática. Hoje, porém, os tipos de liderança aumentaram e o modo de liderar sofreu mudanças ao longo dos anos. Contudo, as abordagens mais comuns sobre a liderança no contexto esportivo ao redor do mundo são as democráticas e as autocráticas (Weinberg & Gould, 2001; Brandão & Carchan, 2010). De acordo com Nogic (2014) “na literatura podemos encontrar diferentes classificações dos líderes, conforme a função e a especificidade dos interesses dos diferentes estudos realizados, embora muitas das características sejam semelhantes e comuns entre todas”.

O líder com estilo democrático foi definido por Eberspächer em 1982. Atualmente, este estilo tem sido utilizado e redefinido por outros autores, com destaque para um líder que coloca os problemas em discussão no grupo para estimular o espírito coletivo, a solução de problemas e o alcance de metas. Noce (2002) também redefiniu o conceito de um líder democrático como sendo aquele que oferece ajuda à sua equipe, o que não exclui a possibilidade de outros membros do grupo darem a sua opinião, mesmo que seja por votação.

Neste caso, o foco da abordagem é centralizado no desenvolvimento do atleta em um relacionamento mútuo e de cooperação com o treinador e não somente na meta e na carreira do treinador dentro daquele time ou o que a diretoria do clube em que o treinador está inserido deseja (Weinberg & Gould, 1995).

Por outro lado, líder autocrático, segundo Weinberg e Gould (1995) “são líderes com características propensas às vitórias”. Os treinadores com o estilo autocrático concentram todas as decisões em si mesmos, o que não permite a participação dos seus liderados nas suas decisões perante o grupo que comandam. Neste caso, o líder centraliza as decisões a serem tomadas, portanto, a participação dos seus liderados é mínima (Fielder & Chemers, 1981; Weinberg & Gould, 1995; Brandão & Carchan, 2010).

Não obstante, vale ressaltar que os conceitos mais importantes nos quais treinadores (não somente eles, mas pessoas ao redor do mundo) se apoiam para melhorar a sua liderança fundamentam-se na Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011). Alguns estudos (Yukl, 2006; Gallimore & Tharp, 2004; Kocolowsky, 2010; Gallimore, 2014; Perez, Van Horn & Otten, 2014; Waters, 2017; Gilbert, 2017) enfatizam a importância dos Conceitos Filosóficos de Liderança alicerçados na Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011), como base de construção de liderança em vários contextos. Gallimore (2014) descreve que a Pirâmide de Sucesso não necessita do embasamento científico, pois a pirâmide é

um guia de direcionamento ao auxílio para alcançar o sucesso, uma vez que o modelo utilizado por Wooden foi baseado nas suas virtudes, reflexões e momentos vividos diariamente ao longo da sua vida.

Notamos que ser treinador e líder não acontece de um momento para o outro. Na verdade, são anos de experiência adquiridos com trabalho diário. Jarvis (2006), ao descrever sobre a aprendizagem, também destaca que a vivência diária nos faz adquirir saberes e esses saberes são utilizados em diferentes áreas e momentos da vida do ser humano.

Perez, Van Horn e Otten (2014), no estudo sobre a Pirâmide do Sucesso de John Wooden, detalham cada bloco da pirâmide e descrevem a relação dos conceitos filosóficos utilizados por Wooden na construção da pirâmide, que demorou 17 anos para ser estruturada para psicologia do esporte. Esse período de estruturação se deve ao fato de que para cada valor pessoal do indivíduo descrito na pirâmide, existe uma evidência na literatura da psicologia esportiva (Perez, Van Horn & Otten, 2014).

Waters (2017) descreve que os conceitos filosóficos da Pirâmide de John Wooden constituem a base conceitual que treinadores<sup>3</sup> utilizaram para construir os seus princípios de liderança esportiva. Mesmo sendo uma filosofia construída há décadas, continua sendo a base para a construção da liderança em diferentes áreas, não somente a esportiva.

Na liderança contemporânea, com base na Pirâmide do Sucesso, Kocolowski (2010) comprehende que a liderança emergente deve ser compartilhada com pessoas que trabalham no mesmo ambiente com um objetivo único, para dar robustez e coesão a uma liderança mais eficiente. Yukl (2006) enfatiza que a liderança, quando compartilhada com os membros do ambiente no qual ela está inserida, é de extrema importância, pois as decisões do que se deve realizar e como se deve realizar cada ação devem ser compartilhadas por meio de um processo interativo que envolve diferentes pessoas que estão sob o seu comando.

Ao estudar todos esses aspectos sobre o treinador e seu processo de liderança nos deparamos com a Pirâmide do Sucesso de John Wooden (2011) que concebe a liderança como um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que formam uma estrutura em formato de pirâmide.

---

<sup>3</sup> Os treinadores entrevistados neste estudo são norte-americanos: NCAA (National Collegiate Athletic Association), NFL (National Football League), NAIA (National Association of Intercollegiate Athletics) e NBA (National Basketball Association).

## **2.4 John Wooden treinador de basquetebol**

Wooden é amplamente reconhecido por suas obras sobre liderança e nos seus livros descreveu sobre a sua liderança, como foi construída por meio de atributos pessoais, de valores e de crenças. A sua vasta contribuição no campo esportivo foi muito além de ganhar campeonatos porque conquistou lições diárias que impactaram nas vidas das pessoas, com sua conduta, determinação, foco e resiliência, desde a sua adolescência quando era atleta de basquetebol.

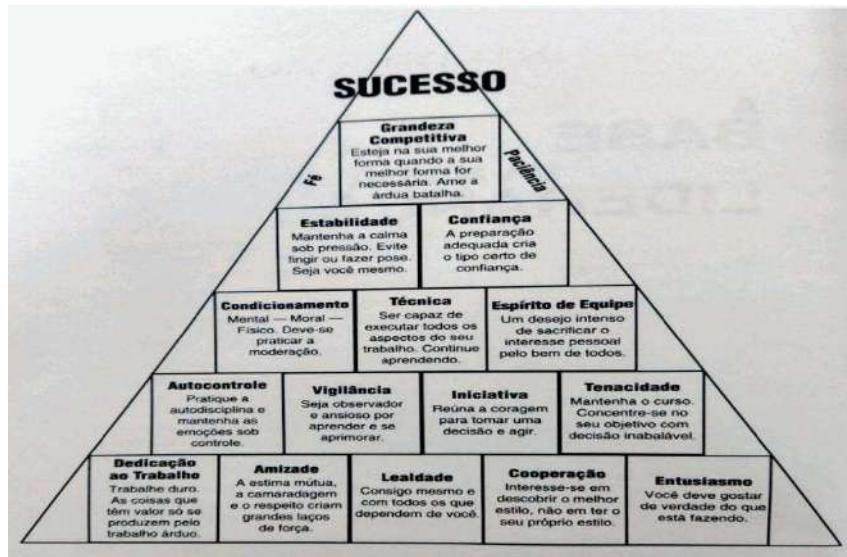
Ao se tornar treinador e relembrar de sua carreira como atleta, dos seus treinadores, do modo que o conduzia, comandava a equipe, Wooden sentiu a necessidade de aprimorar a sua liderança, com indagações de como poderia ser um líder e, não somente um treinador, então começou estudo e desenvolvimento do seu processo de liderança.

Os primeiros anos deste estudo foram autoanálise do seu trabalho, como poderia aprimorar a motivação e outros aspectos na sua equipe, quais os atributos que cercavam as suas demandas e uma imagem que representasse os valores nos quais acreditava que um treinador necessita possuir para um trabalho de sucesso e, para tanto, se baseou na Pirâmide de Gizé, uma das Sete Maravilhas do Antigo Mundo, no Egito.

A sua escolha, porém, não foi somente pela sua representatividade (construída em granito vermelho e calcário bruto, sobre um alicerce maciço, cujas pedras angulares e imensas eram maiores, sendo o edifício mais alto da Terra e uma das construções mais planejadas de todos os tempos com 4.300 anos), mas como forma de orientação da sua própria atividade de treinador, um guia de liderança, que oferece um código de conduta para os que recebiam o privilégio de liderar os outros no cenário competitivo (Wooden & Jamison, 2011, p.16). O topo da pirâmide caracteriza o sucesso e os blocos da pirâmide seriam formados por 15 valores fundamentais (Figura 2).

Assim, a base da pirâmide é composta por cinco blocos: dedicação ao trabalho, amizade, lealdade, cooperação e entusiasmo (Wooden & Jamison, 2011, p. 20). Cada ponta da base forma a pedra angular dos valores: dedicação ao trabalho e entusiasmo, por serem de uma força de magnitude considerável. O meio da base era composto pelos valores amizade, lealdade e cooperação e são interligados por criar uma relação sincera e sólida necessária entre o treinador e aqueles que ele lidera (Wooden & Jamison, 2011, p. 25).

Figura 2 - Pirâmide do Sucesso de John Wooden. Imagem original



Fonte: Wooden e Jamison (2011, p. 2).

A segunda camada é composta por quatro blocos e os valores são: autocontrole, vigilância, iniciativa e tenacidade, por considerar que o autocontrole deve ser ensinado por palavras e ações do líder e que a vigilância é um hábito avançado. Neste caso, o líder deve ter iniciativa própria e a tenacidade representa o foco para que seus comandados não se desviem da persistência (Wooden & Jamison, 2011, pp. 28-34).

Composta por três blocos, a terceira camada é denominada o coração da pirâmide e é composta pelos seguintes valores: condicionamento, técnica e espírito de equipe e considera o condicionamento físico, mental e moral, pois o equilíbrio emocional é o ponto forte da liderança (Wooden & Jamison, 2011, p.38). Já a técnica está relacionada à crença de Wooden sobre grandes líderes que aprendem ao longo da vida (Wooden & Jamison, 2011, p. 39). O espírito de equipe é descrito como trabalho da equipe e possui muita semelhança com uma máquina com engrenagens, pois todas as peças devem estar em perfeitas condições de uso e funcionar harmoniosamente para que não ocorram falhas. Por outro lado, que ela pare de funcionar, pois uma única peça não desempenha sua função sozinha. Com essa definição, Wooden enfatiza que “a estrela de uma equipe é a equipe” (Wooden & Jamison, 2011, p. 40).

A quarta camada da pirâmide é composta pelos seguintes valores: estabilidade e confiança. A estabilidade está relacionada à manutenção das crenças e do agir de acordo com elas,

independentemente do período da sua vida pessoal ou profissional. Neste caso, mesmo que haja interferência de acontecimentos externos não favoráveis, se deve manter as crenças em todos os valores que constituem a pirâmide.

No topo existe um único bloco, o sucesso, apoiado por valores em ambos os lados: a fé (à esquerda) e a paciência (à direita). A fé e a paciência são a argamassa que apoiam o topo, pois durante a jornada para o sucesso os treinadores podem se defrontar com frustrações, fadiga, adversidades e obstáculos (Wooden & Jamison, 2011, p.47).

Ao estudar a pirâmide proposta por Wooden, houve interesse para este projeto em saber como os treinadores de basquetebol brasileiros desenvolveram o seu processo de liderança e como compreendem cada um de seus blocos no seu exercício enquanto treinador e líder de uma equipe. A literatura da Psicologia do Esporte Brasileira mostrou uma carência de estudos que utilizam a Pirâmide do Sucesso de John Wooden.

## 2.5 John Wooden: sua história

John Wooden, muito antes de ser um consagrado treinador, foi jogador da modalidade basquetebol e professor de inglês. A história de vida do treinador está representada por meio de uma linha do tempo que pode ser chamada de cronologia de vida a qual a autora deste estudo esquematizou nesta dissertação por meio de fontes biográficas extraídas do site oficial de John Wooden<sup>4</sup> e do site oficial Hall of Fame Basketball – Jonh Wooden Biography<sup>5</sup>. As informações são descritas no livro Pirâmide de Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011), o qual foi utilizado como fonte principal para o desenvolvimento do presente estudo.

Foram detalhados na cronologia os fatos marcantes da sua vida (Figuras 3 a 9). Cada figura está representada em décadas, desde a sua infância, ao longo da vida e o seu falecimento.

Na Figura 3 ficam destacados os seus primeiros anos de vida. John Wooden relata posteriormente no livro, A Pirâmide do Sucesso, que o segredo do sucesso vem das suas origens e que tornar-se líder é um processo

Nos seus relatos, Wooden enfatiza como foi importante a sua base familiar para o

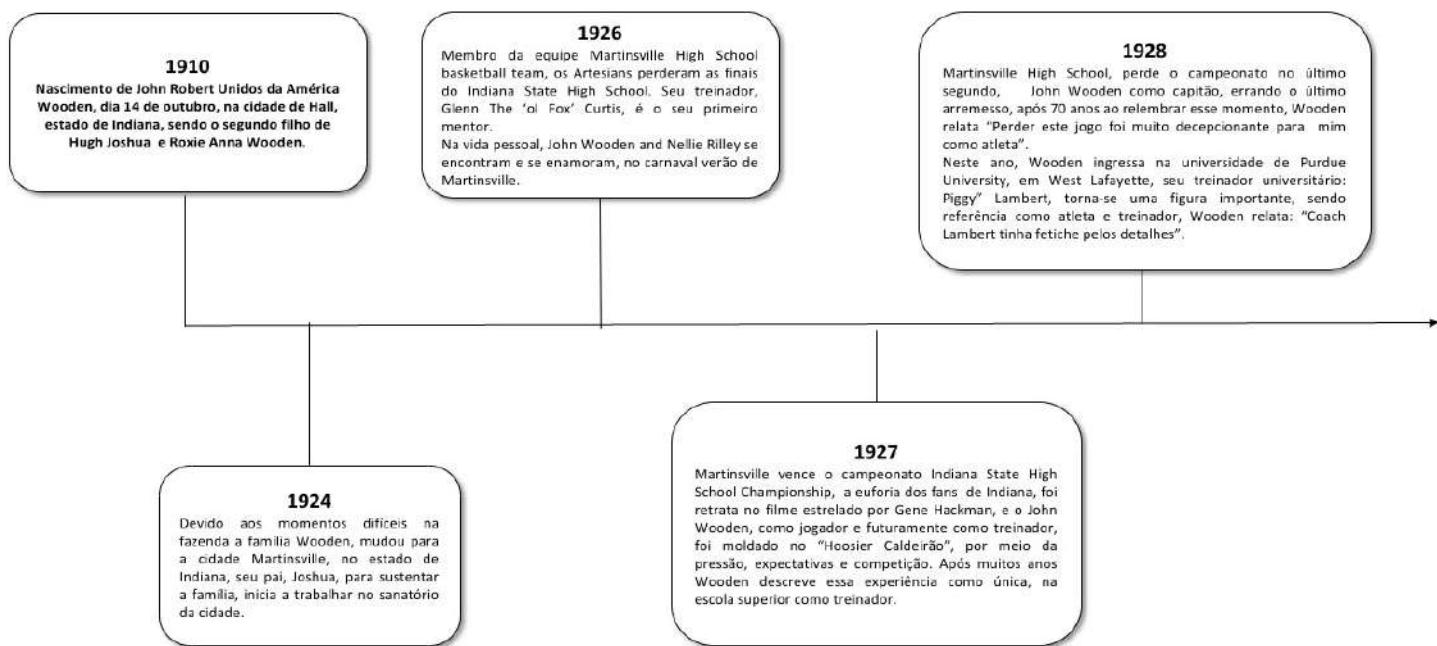
---

<sup>4</sup> Recuperado em: <<https://coachwooden.com/the-journey>>.

<sup>5</sup> Recuperado em: <<https://www.hoophall.com/hall-of-famers/john-wooden1>>.

processo de construção da sua liderança e que as suas origens foram fundamentais. Relembramos que o seu pai, Joshua Hugh Wooden, foi “um homem bom, de modos gentis e de convicções fortes, autodidata de leitura, que transmitiu o seu aprendizado aos seus quatro filhos” (Wooden & Jamison, 2011, p.5).

Figura 3 - Cronologia da vida de John Wooden de 1910 a 1928



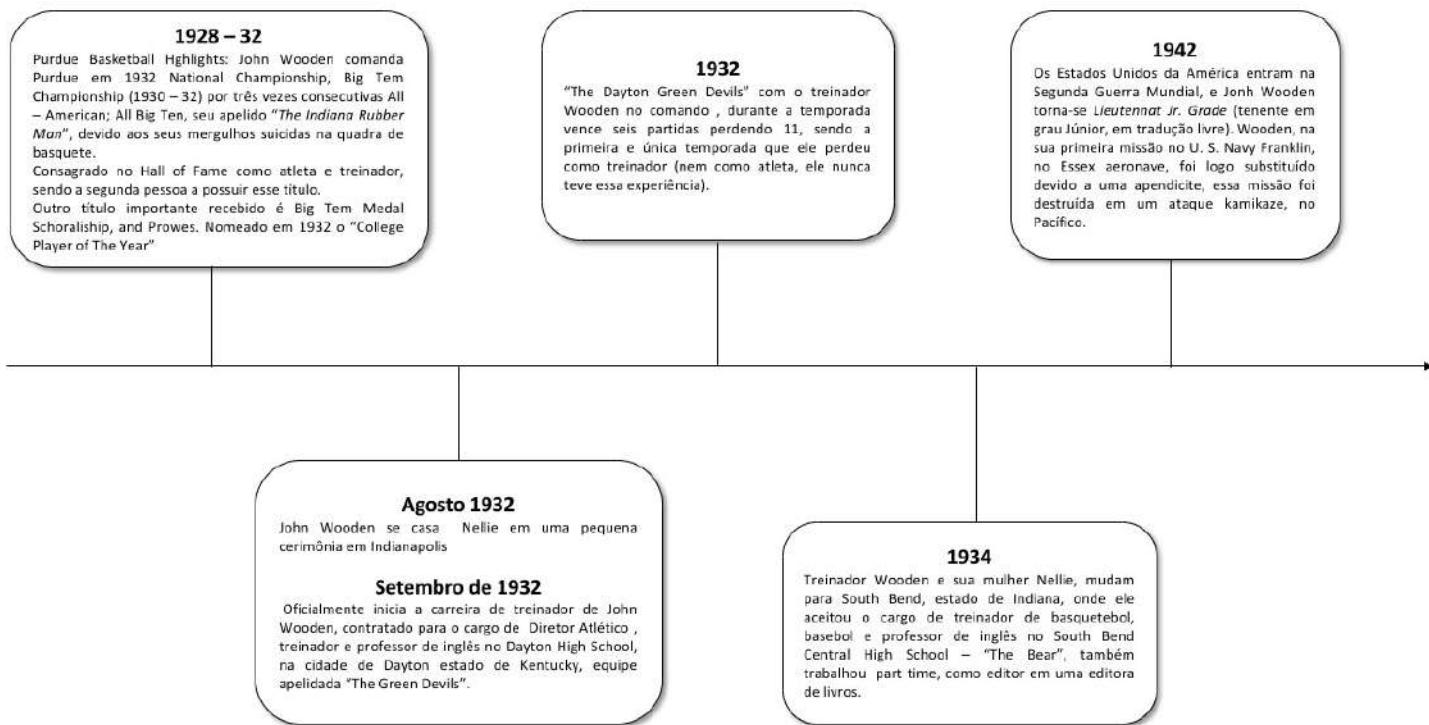
Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

Mesmo com tanto sacrifício, como a morte de suas duas filhas, a perda da sua querida fazenda e privações financeiras ocasionadas pela Grande Depressão - também conhecida como a crise de 1929 -, não se queixava, não criticava ou se comparava com os que estivessem em situação melhor que a sua, sendo uma das lembranças mais marcantes do pai e que Wooden tentou copiar ao máximo no decorrer dos anos, tanto na sua vida privada quanto na sua vida profissional como professor, treinador e líder (Wooden & Jamison, 2011, p.5). Posteriormente, denominou esses fatores como o segredo do sucesso.

Sua referência no meio esportivo foi o seu primeiro treinador universitário, Coach Lambert. Essa referência o auxiliou posteriormente como atleta e treinador. Wooden relata que “Coach Lambert tinha fetiches por detalhes” (Jamison & Wooden, 2011, p.20).

Nos anos em que foi atleta da Purdue University (1928 – 1932), auxiliou a equipe na conquista de três títulos consecutivos, sendo selecionado *All-American*, entrando no *All Big Ten*, sendo apelidado de *The Indiana Rubber Man* (O homem de borracha de Indiana) por causa dos seus mergulhos suicidas em quadra (*The Journey Of Coach Wooden*).

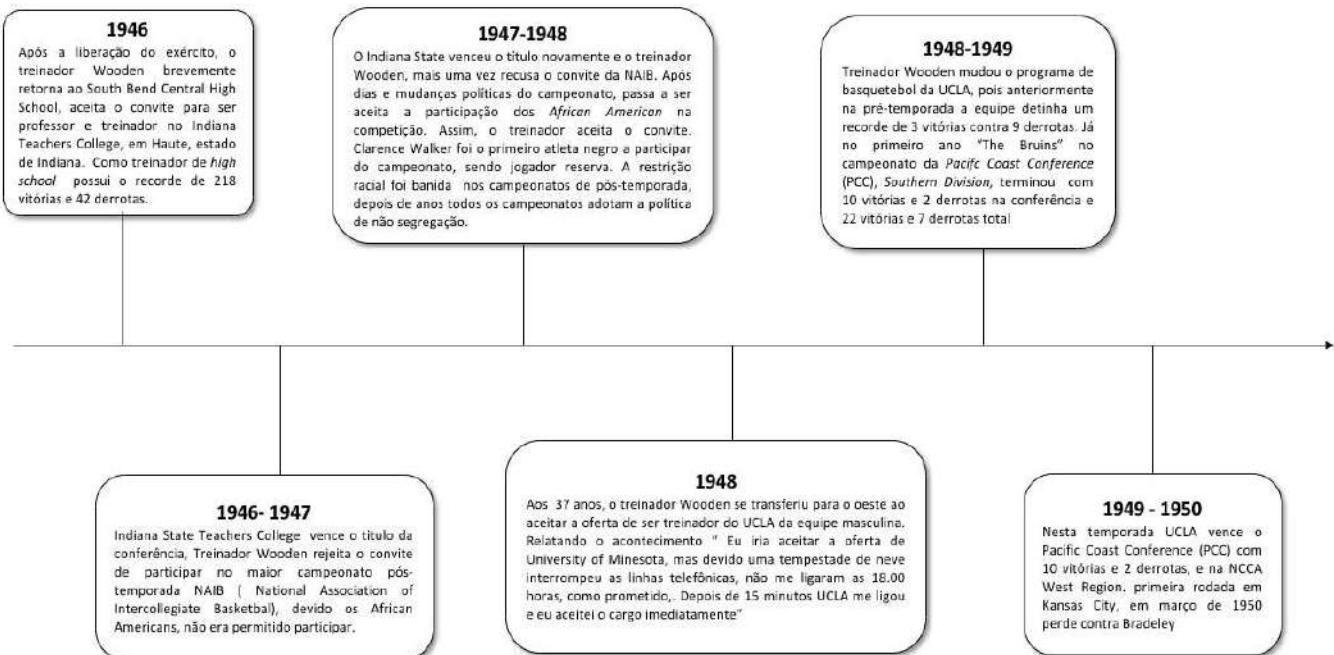
Figura 4 - Cronologia de vida de John Wooden – 1928 a 1942



Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

Wooden tornou-se oficialmente treinador no dia 5 de setembro de 1932, na modalidade futebol, formado há um mês pela Universidade de Purdue, sendo a matéria preferencial Inglês e a segunda Poesia. Ele iniciou sua carreira como treinador, contratado pelo Colégio Dayton. Em suas lembranças Wooden descreveu que fora contratado, não para ser professor de Inglês, mas para ser treinador devido a sua liderança, a qual já se observara desde sua trajetória como atleta. (Wooden & Jamison, 2011, p.3).

Figura 5 – Cronologia de vida de John Wooden de 1946 a 1950

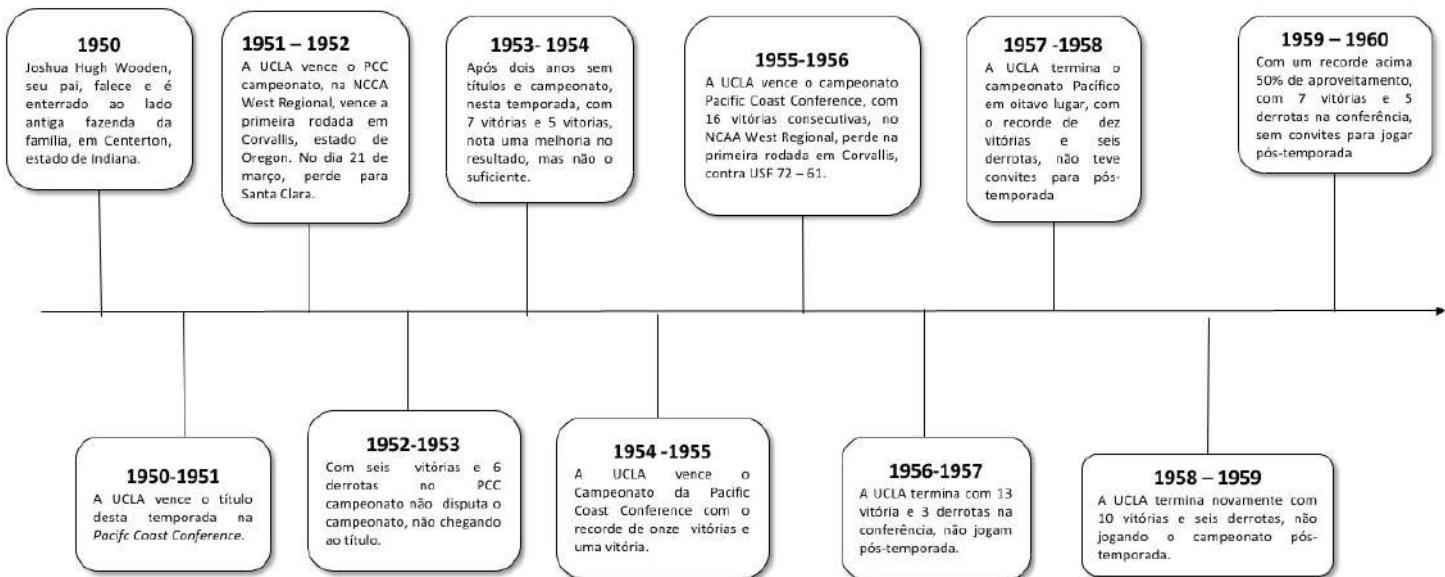


Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

Mesmo com o seu primeiro ano com uma temporada de saldo negativo de vitórias, Wooden relatou que era um homem competitivo, mesmo como atleta e, depois como treinador. Afirmava que os seus conhecimentos como técnico e como treinador foram adquiridos ao longo do tempo e que a sua timidez foi algo que precisou superar (Wooden & Jamison, 2011, p. 4).

Em seus primeiros anos como treinador surgiram suas considerações sobre liderança, como comandar um grupo, pois os questionamentos e os comportamentos dos pais de seus comandados o instigaram a definir, declarar e a escrever um método justo e produtivo de aferir o sucesso (Wooden & Jamison, 2011, p.15). Portanto, lembrando seus treinadores e experiências vividas, como seu antigo treinador do colegial, Glenn Curtis, um excepcional motivador, recorria a vários recursos para estimular os seus atletas, desde poesia a conversas animadoras. De vez em quando Curtis criava desenhando numa cartolina uma escada com cinco ou seis patamares e cada patamar era representado com alguma dica importante que ele queria que os atletas de basquetebol do Colégio Martinsville tivessem em mente (Wooden & Jamison, 2011, p.15).

Figura 6 – Cronologia da vida de John Wooden de 1950 a 1960

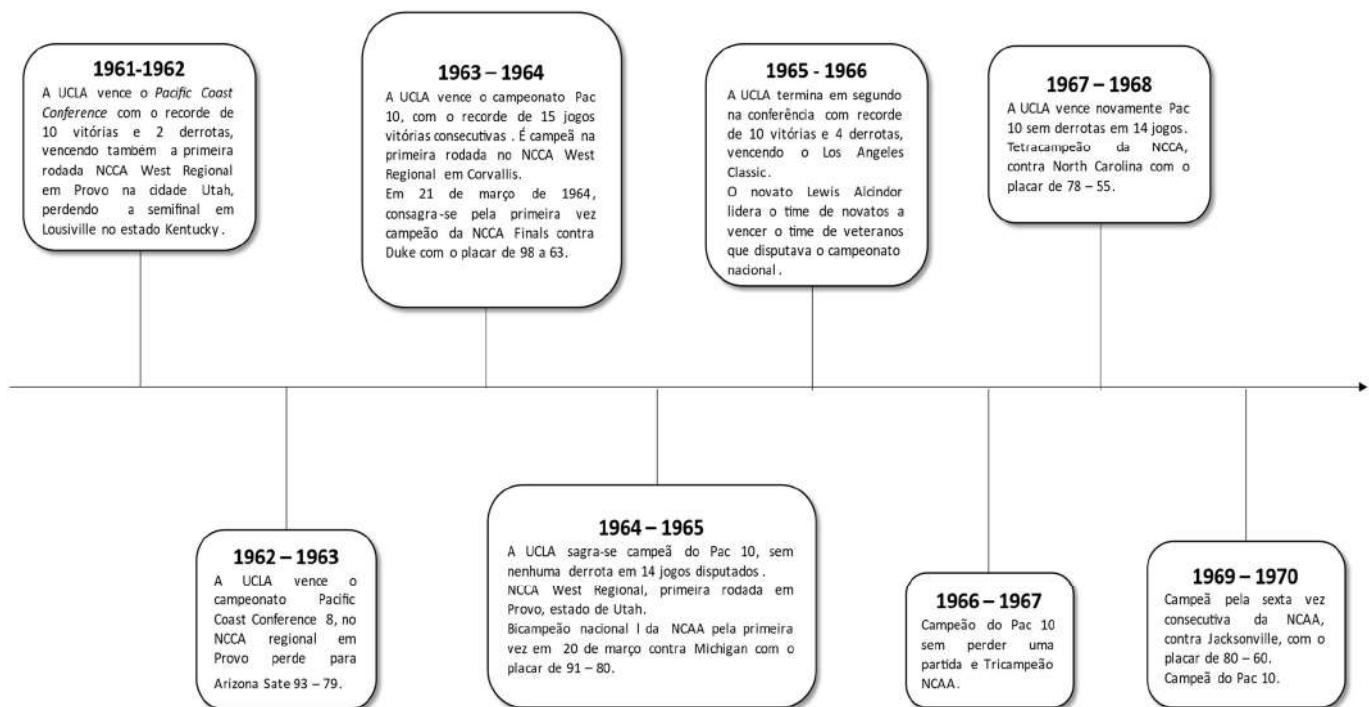


Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

O sucesso já fazia parte da rotina diária como treinador e, norteado pelos conselhos advindos de seu pai (“[...] Nunca deixe de tentar ser o melhor de que for capaz”) (Jamison & Wooden, 2011, p.7)), empenhou-se no objetivo de ajudar aqueles a quem Coach Wooden liderava a alcançar o sucesso, da maneira na qual o definiu. Com as suas indagações e inquietações deste período, Wooden iniciou a construção da Pirâmide do Sucesso.

Os anos entre 1961 e 1970 (Figura 7) representam o período em que o treinador Wooden estabeleceu quais seriam os 15 atributos pessoais exigidos para chegar ao topo da pirâmide: o sucesso. A fase ocorreu após o treinador definir a Pirâmide de Gizé como imagem ilustrativa do seu conceito de liderança, com muitos erros e acertos, por meio de exercícios diários, de reflexões e de indagações sobre o que é liderança. Nessa reflexão, ele avaliou e selecionou os valores necessários para ocupar e definir a sua estrutura, valores os quais “seriam pré-requisitos para o líder de uma organização, cuja a meta seria ter um alto nível de habilidades” (Wooden & Jamison, 2011, p.17).

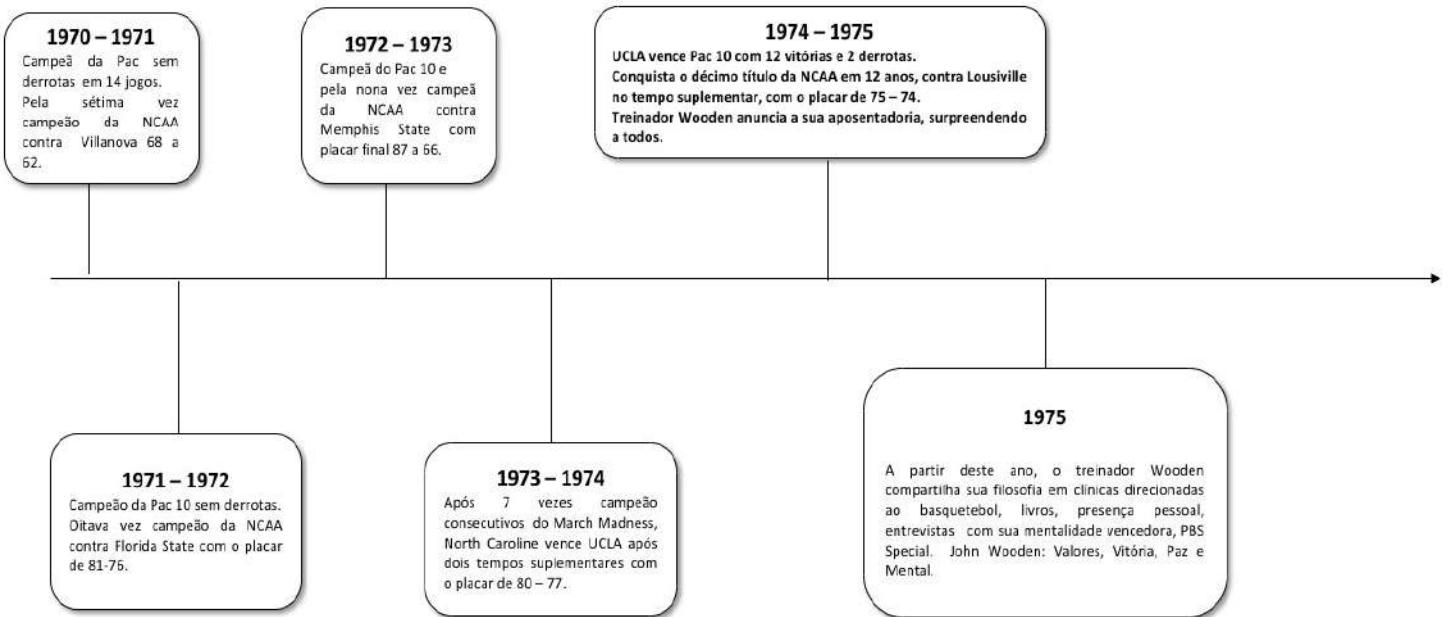
Figura 7 – Cronologia da vida de John Wooden de 1961 a 1970



Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

A finalização da Pirâmide ocorreu após a sua saída da Faculdade Estadual Teachers, de Indiana, quando se transferiu para UCLA (Figura 6). E, no comando como treinador-chefe de basquetebol do UCLA, a versão final da Pirâmide, que era a definição de sucesso para o treinador Wooden, foi compartilhada com estudantes-atletas ingressantes da equipe, em cópias mimeografadas. Na sua sala havia um grande pôster da Pirâmide, atrás da sua escrivanaria (Wooden & Jamison, 2011, p. 17).

Figura 8 – Cronologia da vida de John Wooden de 1970 a 1975



Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

O período de 1970 a 1975 (Figura 8) é marcado pelas conquistas com a equipe da UCLA, nos principais campeonatos universitários americanos, um trabalho baseado na sua filosofia. Mesmo com resultados positivos, seu trabalho ainda era questionado por torcedores da equipe, mas a questão do sucesso ou fracasso para muitos não era realmente sucesso para si próprio. Wooden, ao detalhar a temporada 1959-60, na qual os resultados foram abaixo do esperado, acreditou que, ainda assim, teve sucesso. Esse sucesso deveu-se ao grupo e à sua consciência sobre o desempenho dos atletas que compunham este grupo. O trabalho em equipe e o autocontrole (autocontrole individual de cada indivíduo dessa equipe) foram elementos marcantes neste momento na vida de Wooden (Wooden & Jamison, 2011, p. 11).

Para Wooden, em geral:

O sucesso na atuação como treinador ou jogador não deveria se basear no número de vitórias ou derrotas nos jogos, mas sim no que cada indivíduo fez em comparação aos outros, levando em consideração as aptidões pessoais, os recursos materiais com que teve que trabalhar, o calibre dos adversários, o local de disputas, etc. (Wooden & Jamison, 2011, p. 12).

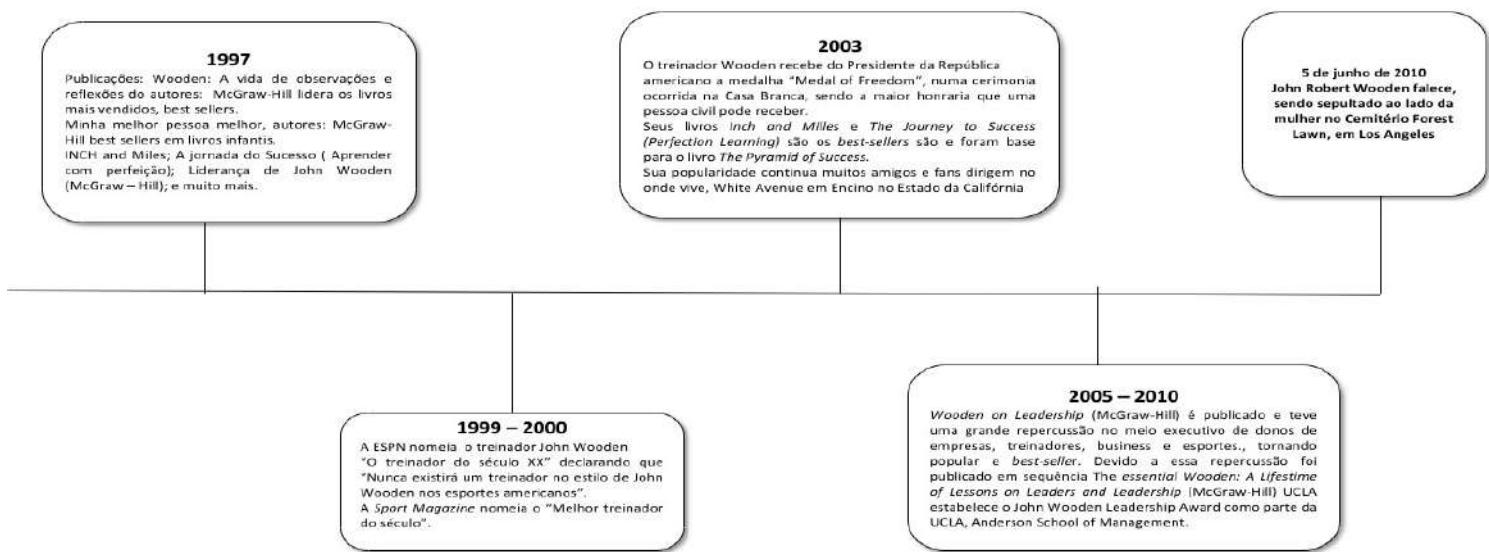
Com o seu trabalho consolidado metodologicamente e filosoficamente, os resultados

positivos foram alcançados o que, consecutivamente, levou a UCLA a temporadas sem perder uma partida, como as de 1964, 1965, 1966, 1968, 1969 e 1970, sagrando-se hexacampeã. Somente na temporada de 1967 teve quatro derrotas. No entanto, ele não mudou o seu padrão e sempre lembrava das suas origens: “O meu padrão para o sucesso era muito mais importante. Era como eu avaliava as coisas, começava com ensinamentos do meu pai lá na fazenda, o levou a definição do sucesso, que concebi e registrei por escrito, em 1934, no Colégio Dayton” (Wooden & Jamison, 2011, p. 12).

Campeão consecutivo nos cinco primeiros anos da década de 1970, em 1975 Wooden surpreendeu a todos, depois de dez títulos consecutivos em 12 campeonatos disputados. Descrevendo esse dia, após muitos anos, Wooden relata:

Na noite de sábado, 29 de março de 1975, a UCLA enfrentou Lousiville nas semifinais do March Madness, ou a Loucura de Março, no Ginásio da Universidade San Diego. Ao entrar no jogo eu tinha intenção de permanecer como treinador-chefe da UCLA por mais dois ou três anos [...] depois do burburinho da final do jogo, depois de congratular com o treinador de Lousiville, Denny Crum, por uma partida perfeita, ingressei a sala de imprensa e senti algo que nunca sentira antes em 41 anos como treinador, tive um sentimento forte, uma revulsão, de que não conseguia mais passar por aquele tipo de coisa; perguntas e respostas, a interminável especulação e o interrogatório; a multidão e toda futilidade que se tornara algo desproporcional no meu cotidiano (Wooden & Jamison, 2011, pp. 15-16).

Figura 9 – Cronologia da vida de John Wooden de 1997 a 2010



Fonte: Wooden, 2023; Wooden, 2011.

Nota-se que todo esse *frenesi* o fez refletir a respeito do que estava acontecendo ao seu redor e sobre sua própria essência: seria ele apenas um professor, um integrante de uma das grandes profissões no mundo, seus ensinamentos produziram coisas boas? Esse processo, no entanto, cria um nível de atenção que afastava dessa essência (Wooden & Jamison, 2011, pp. 15-16). Ele sentiu que seu equilíbrio foi se perdendo ao longo dos anos, “o equilíbrio é o decisivo em tudo o que fazemos, junto com amor, estas as coisas mais importantes da vida” (Wooden & Jamison, 2011, p. 16).

A partir da sua aposentadoria como treinador, Wooden começou compartilhar o seu conhecimento e filosofia através clínicas direcionadas a modalidade basquetebol, livros, entrevistas e presença pessoal utilizando a sua mentalidade com base no *PBS Special John Wooden: Valores, Vitória, Paz e Mental*. Wooden começou a escrever livros em parceria com alguns autores, nos quais ele descreveu as suas reflexões e experiências sobre o seu trabalho, detalhando e compartilhando a sua filosofia em liderança, livros esses que se tornaram *best-sellers* mundialmente.

Considerado pela ESPN o maior treinador do século XX, bem como treinador número 1 de todos os tempos pela *The Sporting News*, em 2003, foi agraciado pelo governo dos Estados Unidos da América com a principal condecoração civil, a *Presidential Medal of Freedom*. Mesmo após o seu falecimento, seus conceitos filosóficos sobre liderança são compartilhados em várias áreas: “Acredito que a liderança é algo que em grande parte se aprende. Com certeza, nem todo mundo é capaz de liderar, nem todo líder é destinado a glória, mas a maioria de nós tem um potencial muito além do que pensamos ser possível” (Wooden & Jamison, 2011, p. 4).

## 2.6 Conceitos filosóficos básicos de liderança de John Wooden

O modelo de grande influência no mundo é do treinador de basquetebol John Wooden, considerado o melhor treinador de basquetebol americano do século XX. Ele não somente montou equipes vencedoras, mas também a mentalidade, a liderança, que são os pilares para um trabalho de sucesso. Mas o conceito de sucesso para Wooden não é somente definido por vitórias ou por derrotas. Segundo ele “o verdadeiro sucesso só acontece a uma pessoa pela satisfação pessoal de saber que deu tudo do que é capaz para tornar o melhor possível. (Wooden & Jamison, 2011, p. 12). Portanto, o esforço e a dedicação levam ao resultado no qual o próprio indivíduo pode

determinar corretamente o sucesso. Neste contexto, segundo os autores, “você pode enganar os outros, mas não a si mesmo” (Wooden & Jamison, 2011). Esse pensamento ressalta a relação do esforço com o sucesso: “menos de 100% do seu esforço para atingir o seu objetivo não é sucesso, não importa quantos jogos tenha saído perdedor ou ganhador” (Wooden & Jamison, 2011, p. 12).

Wooden, ao relatar momentos de sua vida, acredita que a liderança faz parte de um conjunto de atributos desenvolvidos ao longo da vida por meio de acontecimentos diários que permeiam entre valores e crenças. Segundo Wooden e um de seus co-autores, “com certeza todo mundo é capaz de liderar, nem todo líder é destinado à glória” (Wooden & Jamison, 2010, p. 4).

Ao tratarmos de esportes coletivos, ressaltamos a modalidade basquetebol na qual Wooden & Jamison (2011, p. 12) retratam a filosofia de trabalho de Wooden, enquanto treinador, em suas próprias equipes. O treinador sempre frisou aos atletas:

[...] os outros podem ter muito mais capacidade do que você, podem ser maiores e mais velozes, mais rápidos, capazes de saltar melhor etc., mas ninguém deve ser superior a você em espírito de equipe, lealdade, entusiasmo, cooperação, determinação, dedicação ao trabalho, a capacidade de luta e caráter. Adquira e mantenha esses traços e o sucesso virá em seguida (Wooden & Jamison).

Fazer os seus atletas acreditarem que o trabalho deve ser baseado em valores, faz com que os resultados sejam favoráveis. Mas para que tudo isso ocorra, o treinador deve ser o comando e a liderança. Em alguns dos princípios a serem seguidos e bem definidos nas “Regras Para Liderar”, Wooden e Jamison (2011, p.13) definem: “Antes de ser capaz de liderar os outros você deve ser capaz de liderar a si mesmo”.

No início de carreira como treinador de basquetebol, Wooden já baseava o seu trabalho nos **4 Ps**, sendo eles a abreviação de: **P**lanejamento, **P**reparação física, **P**rática e **P**erformance, que são os elementos essenciais que os treinadores esportivos usam quando exercem a sua liderança. Esses elementos são importantes para um aspirante a treinador, independentemente da modalidade atuante, e devem ser aprimorados com a experiência diária. Contudo, Wooden desejou algo muito mais arrojado, que fosse um guia para sua liderança e prática diária, um guia norteador como base a ser seguida por ele e a sua equipe. A elaboração desse guia não foi imediata. Foram anos de reflexões e prática até que chegasse na estrutura final da Pirâmide do Sucesso. Nesta busca diária, Wooden detalha os seus anseios por valores para a construção do seu guia para liderar. Assim, assevera: “[...] eu queria criar bons hábitos entre aqueles que estavam sob a minha liderança, não

apenas na mecânica de jogar basquetebol, mas os fundamentos de ser uma pessoa boa” (Wooden & Jamison, 2011, p. 63). Já se notava que os valores norteadores iam além da prática esportiva.

Na definição da construção da “Pirâmide do Sucesso” (Wooden & Jamison, 2011), Wooden teve o cuidado de colocar as pedras, nas quais são denominadas as características pessoais em posições estratégicas desde seu alicerce. Elas estão predispostas dessa maneira com duas pedras angulares as quais Wooden escolheu no início da sua pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 - Primeira Camada da Pirâmide do Sucesso: a Base da Pirâmide



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011).

O primeiro bloco da base da pirâmide é “Dedicação Ao Trabalho” e o seu significado é “trabalho de verdade”, trabalhar com paixão, seriedade, sem reclamar, independentemente das circunstâncias (Wooden & Jamison, 2011, p. 18).

O segundo bloco angular da base da pirâmide é o “Entusiasmo”. Ele foi escolhido por Wooden, na sua definição, por transformar o trabalho em dedicação ao trabalho. É o impulso para alturas mais produtivas. O entusiasmo deve ser real e não inventado. Ele faz efeito naquele os quais você lidera. Energia, satisfação, motivação e a dedicação motivam a equipe (Wooden & Jamison, 2011, p. 19). Wooden enfatizava que o entusiasmo e o trabalho duro são contagiosos, sendo que as pedras angulares “Dedicação ao Trabalho e Entusiasmo” são gêmeas e que um líder que exiba os dois descobrirá que a organização age do mesmo modo e, sem um desses atributos, o sucesso será inatingível (Wooden & Jamison, 2011, p. 20).

Para completar a base da pirâmide, Wooden e Jamison (2011) escolheram mais três blocos com atributos para trabalhar com outras pessoas, ou seja, um trabalho em equipe no qual o líder necessita compreender. São esses: Amizade, Lealdade e Cooperação (Wooden & Jamison, 2011, p. 21). Amizade, no contexto de liderança, tem sua complexidade, pois, com a existência de vários

graus de amizade, é mais importante discernir as duas qualidades importantes de um líder perante a amizade entre os integrantes da equipe (respeito e camaradagem).

As duas qualidades perfazem o sentido de Amizade, sendo o respeito voltado à liderança, ao passo que a camaradagem é um espírito de boa vontade existente entre os integrantes de um grupo (Wooden & Jamison, 2011, p. 21). Portanto, camaradagem e respeito mútuo fortalecem uma equipe. Ser amigo não é perder o profissionalismo. Um treinador é líder, e não um amigo. Todavia, “a liderança é uma ciência imperfeita, [...] mas onde existe amizade, há organização formidável”. (Wooden & Jamison, 2011, p. 22). Por esse motivo, Wooden coloca a Amizade no alicerce da pirâmide.

“Lealdade”, por sua vez, é descrita como toda a sinceridade que um líder deve possuir, pois os seus comandados foram escolhidos por si mesmo: “A Lealdade faz parte da natureza superior dos seres humanos e faz parte das naturezas das grandes equipes e daqueles que a lideram.” (Wooden & Jamison, 2011, p. 23). Por esse motivo, ela foi escolhida para ser a pedra central da base da pirâmide, ou seja, para compor a sua base.

A Lealdade é muito importante em várias áreas da nossa vida, independentemente de ser no meio esportivo ou dos negócios com quais nos deparamos diariamente e, com isso em mente, Wooden pontua:

[...] a ligação de um líder e os integrantes de uma equipe pode ser profundamente pessoal. Ela se envolve em muitos aspectos cruciais da vida, incluindo os aspectos mentais, emocionais e financeiros. Fora o próprio casamento, a equipe profissional que você lidera pode ser a ligação mais forte da sua vida, para que isso ocorra você deve ser verdadeiro consigo mesmo e com sua equipe (Wooden & Jamison, 2011).

A Cooperação, o bloco final da base da pirâmide, deve estar presente e funcionando. Na presença de uma boa liderança, a Cooperação consiste em: trocas de ideias, informações, criatividade, responsabilidade e tarefas em que o “líder não compartilha culpa, mas aceita a culpa, e o fraco é a sua antítese: atribui a culpa e aceita o crédito” (Wooden & Jamison, 2011, p. 25).

Com a base da pirâmide com as cinco características pessoais definidas por Wooden, temos os valores essencialmente do coração e do espírito, menos cognitivos, que é o que encontraremos na segunda camada (Quadro 2).

Quadro 2 - Segunda camada da Pirâmide do Sucesso



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011).

A segunda camada é baseada no foco e os valores escolhidos são: Autocontrole, Vigilância, Iniciativa e Tenacidade (Wooden & Jamison, 2001, p. 26). O Autocontrole é definido como “ter o controle de si mesmo, para a obstinação na liderança e desempenho da equipe, sendo ele necessário em todas as áreas” (Wooden & Jamison, 2001, p. 26). Decisões ao longo da vida influenciam a sua vida profissional por isso “[...] Ser um verdadeiro líder requer credibilidade e obstinação nas suas ações e sem o autocontrole dificilmente se alcançará essas características fundamentais de liderança” (Wooden & Jamison, 2011, p. 27).

Wooden enfatiza que um líder deve ter o autocontrole para uma liderança efetiva e eficaz: “o controle da sua organização começa com o controle de si mesmo” (Wooden & Jamison, 2011).

Sobre a Vigilância, Wooden destaca que ter a capacidade de estar sempre observando, vendo e aprendendo o que está ao redor, é um componente decisivo para um indivíduo responsável. O líder que se esforça para se aprimorar sempre tem a uma grande correlação com os estudos de Jarvis (2005) “Estar alerta para observar os pontos fracos do adversário, da sua equipe, é um hábito avançado, uma arma poderosa para uma liderança sólida, um atributo magnífico” (Wooden & Jamison, 2011, p. 30).

Um líder deve ter iniciativa e, no caso do treinador, ter a coragem de tomar decisões, de agir e à disposição e ter força de se arriscar a fracassar e tomar uma posição, mesmo quando ela vai contra as opiniões dos outros. Ele aprende com os erros utilizando-os como oportunidades para crescimento e aprimoramento pessoal e da sua equipe (Wooden & Jamison, 2001, p. 31).

O bloco da “Tenacidade” é muito importante, como os outros na Pirâmide. Wooden e Jamison (2011, p. 32) usam a palavra tenacidade para transmitir diligência e determinação, força moral e persistência, presentes em líderes excepcionais, para atingir objetivos importantes e, para isso, é preciso ter determinação para manter o curso a longo prazo.

Portanto, ao descrever a Tenacidade, Wooden explica que há a necessidade de outros valores que são atitudes pessoais adquiridas e exercidas diariamente, popularmente descrita como força de vontade: o querer com entusiasmo e alegria, valores que um grande líder deve possuir.

A Dedicação ao Trabalho e o Entusiasmo são uma combinação poderosa, essencial ao Sucesso. Mas a grande força que produzem deve ser constante e contínua, implacável e incessante – Tenacidade” (Wooden & Jamison, 2011 p. 33).

Wooden e Jamison (2011) enfatizam, depois da construção das duas primeiras camadas da Pirâmide, o que o indivíduo deve pensar sobre cada uma das nove características e o que elas significam para a sua liderança e incorporar na sua própria metodologia, na identidade individual de cada treinador, não somente os conhecimentos acadêmicos, mas no que vai além da parte técnica que são os valores pessoais que irão construir a liderança (Quadro 3).

Quadro 3 – Terceira camada da Pirâmide do Sucesso



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011).

A terceira camada da Pirâmide é o Coração e o valor central escolhido por Wooden e Jamison (2011, p. 37) foi o “Condicionamento” que vai muito além do condicionamento físico, o qual é “conseguido e mantido mais pela conduta mental e moral fora da quadra do que pelo tempo na quadra”. Para além do treinamento físico, tático e técnico diário que os atletas de um treinador lhe oferecem, consiste mais em como eles entendem o seu líder ou como o treinador implanta a sua filosofia na equipe comandada. Para isso, o condicionamento mental e moral é imprescindível, sendo que o líder deve dar o exemplo e o equilíbrio deve ser constante. Para que isso ocorra, as prioridades devem ser bem definidas a fim de que as outras áreas da vida não interfiram na essência da equipe.

É importante trazer a clareza de que o condicionamento moral é fundamental para uma forte

liderança, começando por um condicionamento físico. “Um líder sem condicionamento tem menos probabilidade de concentrar as forças para resistir e defender crenças, ideais e padrões, sendo essencial ao líder para sua eficácia e produtividade” (Wooden & Jamison, 2011, p. 38).

A técnica não consistia, para Wooden e Jamison (2011, p. 39), só na perfeição dos movimentos que um treinador ensina para os seus atletas, mas ter conhecimento do que está fazendo, conhecer todas as facetas do trabalho, não somente fragmentos, “conhecer o tudo de um todo”, dominar os conhecimentos técnicos, não somente uma área específica. Os melhores líderes deveriam entender que, para competir em qualquer nível, é preciso aprendizado e aprimoramento contínuo, aprender ao longo da vida (Jarvis, 2006) e tomar medidas para criar organizações que fomentem aprendizados e inspirem os aprendizados em todos os sentidos e em todos os departamentos.

Sendo o bloco final do centro da Pirâmide o “Espírito de Equipe”, definido por Wooden e Jamison (2011, p. 40) pelo trabalho de equipe como valor para esse bloco, pela semelhança a uma máquina bem lubrificada. Wooden queria algo mais do que uma máquina potente e eficiente que tivesse coração e alma, com todos fazendo apenas o seu trabalho corretamente, uma eficiência fria do desempenho. Inicialmente, Espírito de Equipe foi definido como “uma disposição a sacrificar o interesse ou glória pessoal pelo bem de todos” (Wooden & Jamison, 2011 p. 40). Mas, após algumas reflexões, notou-se que a palavra “disposição” não era suficiente e que teria de ter um valor a mais, e a palavra “anseio” foi a que mais se aproximava para descrever o Espírito de Equipe, o qual ele almejava para si mesmo e para a sua equipe: anseio de sacrificar os interesses ou glória pessoal pelo bem da coletividade, sendo uma força motriz e tangível que transforma em uma organização cujos integrantes estão totalmente comprometidos em nível de dedicação pelo bem do grupo, sendo um sentimento poderoso para um trabalho de equipe (Quadro 4).

Quadro 4 – Quarta Camada da Pirâmide do Sucesso



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011).

Chegando a quarta camada da Pirâmide, a Estabilidade é definida como “ser verdadeiro consigo mesmo, a estabilidade emocional, ter paciência consigo mesmo, independentemente da circunstâncias ou da situação, manter as suas crenças e agir de acordo com elas, não importando a situação na qual se encontra, evitando fingimento, sendo a sua real pessoa em todos os momentos” Wooden e Jamison (2011 p. 43). Estabilidade fica no topo da Pirâmide (Figura 8), pois os doze blocos anteriores são difíceis de alcançar. Portanto, na ótica de Wooden, após todos os valores atribuídos anteriormente serem adquiridos e aplicados, a estabilidade fará com que eles permaneçam enraizados na organização na qual o líder pertence e aplica a metodologia da Pirâmide do Sucesso de Wooden & Jamison (2011).

A Confiança, quando bem fundamentada, é um valor maior que a crença em si mesmo, pois é duradoura: “Você deve conquistar o direito de ser confiante” Wooden e Jamison (2011 p. 44) para respeitar os adversários e concorrentes, pois seu excesso leva à arrogância. “Ser vencedor” não significa ter “Grandezza Competitiva”, mas ter o esforço dispensado no trabalho realizado, estar preparado para obter o melhor Wooden & Jamison (2011, p. 46). “Luta em si, teste, é o que valoriza a conquista e é ali que o líder competitivo verdadeiramente se revela, com a responsabilidade de passar a sua liderança aos que ele encontra”.

Quadro 5 – Quinta Camada da Pirâmide do Sucesso



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso Wooden e Jamison (2011).

Os valores Fé e Paciência ficam na argamassa da Grandezza Competitiva por serem valores pessoais incorporados aos outros 15 valores (Wooden & Jamison, 2011 p. 47). Sabemos que no decorrer da vida temos desafios, decepções, contradições, mas a sua Fé não pode abalar e a Paciência para que conseguir alcançar os objetivos almejados. Na experiência de Wooden e Jamison (2011) como professor, treinador e líder, a meta sempre foi ajudar as pessoas sob seu comando e alcançar o nível máximo de competência.

Quadro 6 – Topo da Pirâmide



Fonte: Adaptado pela autora a partir do livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011)

A palavra Sucesso no topo da Pirâmide está atrelada às 15 características pessoais nas quais um “comandante” deve se basear. Em suas palavras Sucesso é:

[...] paz de espírito que é o resultado inequívoco da satisfação pessoal de saber que se fez esforço para dar o melhor de que se é capaz, o verdadeiro sucesso, a grande conquista pessoal, não deve ser definida pelo resultado final ou pela lucratividade (Wooden e Jamison, 2011, p. 48)

O sucesso do treinador, na realidade, passa por várias etapas às quais muitos não compreendem quais os atributos necessários para ser um treinador e o seu desenvolvimento. Com a necessidade de aprimoramento ao longo dos anos, notamos que ser treinador vai além de prescrever, aplicar e dirigir uma equipe, mas ser treinador faz parte do desenvolvimento de um indivíduo em vários aspectos. Portanto, compreender a trajetória de vida dos treinadores do basquetebol feminino brasileiro, se baseando nos Conceitos Filosóficos da Pirâmide de John Wooden, auxiliará os estudos para melhoria e o desenvolvimento pessoal e profissional de treinadores, por meio de capacitação profissional de alta qualidade.

## CAPÍTULO 3

### MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa descritiva, desenvolvida por meio de uma biografia, na qual optamos pela escrita narrativa. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. O conteúdo interpretativo é a característica mais significativa na pesquisa qualitativa na qual o rigor procedural não é priorizado.

Para Günther (2006), existe a possibilidade de quatro bases teóricas para esta abordagem metodológica: a) a realidade social é vista como construção e atribuição social de significados; b) a ênfase no caráter processual e na reflexão; c) as condições objetivas de vida tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos; e d) o caráter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais torne-se ponto de partida da pesquisa. Além disso, para o autor, o contraponto feito entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa é estudar um determinado fenômeno no seu contexto natural *versus* estudá-lo no laboratório. Na pesquisa qualitativa o objeto de estudo é observado de forma integral, sem o controle de variáveis, para possibilitar maior liberdade do pesquisador e do entrevistado.

Minayo (2017) afirma que a pesquisa qualitativa busca a intensidade do fenômeno, ou seja, o olhar é abrangente e trabalha muito menos preocupado com os aspectos que se repetem e muito mais atenta com sua dimensão sociocultural que se expressa por meio de crenças, valores, opiniões, representações, formas de relação, simbologias, usos, costumes, comportamentos e práticas. O pesquisador que faz uso do método qualitativo deve estar atento à construção de instrumentos e dicas que considerem a abrangência da situação que vai estudar. No entanto, muito mais do que uma mera aplicação desses instrumentos, sua presença, sua interlocução, seus estranhamentos e suas indagações passam a ser vivências em intersubjetividade quando estão no campo para gerar um conhecimento empírico que vai muito além daquilo que se pergunta.

Por ser uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, este é um estudo que objetiva a identificação, o registro e a análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou o processo em estudo, com intuito de proporcionar novas visões sobre uma

realidade já conhecida, conceito muito utilizado nas ciências comportamentais (Nunes, Nascimento & Alencar, 2016).

Esse tipo de pesquisa fornece uma narrativa da visão da realidade dos indivíduos direcionada e focalizada na importância dos detalhes situacionais, o que permite uma boa descrição do processo (Gephart, 2004).

### **3.1 Participante**

Foi entrevistado um experiente treinador, doravante identificado como T, com 75 anos, cinquenta anos atuante na modalidade basquetebol como treinador, com participação como treinador na seleção nacional de basquetebol, na categoria adulta e juvenil, com participações em mundiais em ambas as categorias e Jogos Olímpicos de Verão, tendo ainda atuado em várias equipes no território nacional, consagrando-se campeão em diferentes equipes, nos campeonatos regional, nacional e mundial.

A escolha desse treinador levou em consideração sua vasta experiência e o amplo reconhecimento no cenário nacional e internacional na modalidade em que atua, com potencial de uma narrativa rica no que tange aos objetivos da pesquisa.

### **3.2 Instrumentos e Procedimentos**

O treinador foi convidado por e-mail para participar da pesquisa, no qual foram explicados os objetivos do estudo. Com seu aceite, recebeu, também por meio eletrônico, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi devidamente assinado e preenchido e devolvido ao pesquisador (Apêndice B). Posteriormente, foi realizado contato telefônico com ele, no qual foram explicados todos os procedimentos da realização das entrevistas (Thomas & Nelson, 2002) agendadas em dias e horários adequados para o participante.

Queiroz (1998) e Rubio (2001) destacam que a entrevista é uma relação de troca, de cooperação entre o pesquisador e o sujeito, sendo o entrevistado aquele por cujo testemunho conhecemos as suas memórias e por cujas reflexões sabemos mais sobre quem ele foi e quem é. Nesse sentido, as entrevistas foram de cunho narrativo, por meio da comunicação e da interação com o entrevistado (treinador), que assume o papel principal. Essa interação permitiu ao pesquisador obter dados da vida social do treinador entrevistado e identificar diferentes formas de

descrição sobre o fenômeno estudado (Fontana & Frey, 1994; Duarte, 2006).

Sendo estruturadas em duas partes, as entrevistas tiveram um roteiro pré-estabelecido (Apêndice 2), no qual, na primeira entrevista foram utilizadas perguntas geradoras baseadas nos conceitos filosóficos, valores, atitudes e relatos de acontecimentos que auxiliaram no processo de construção de liderança do treinador.

A linha do tempo ou cronologia de vida do treinador entrevistado foi elaborada pela própria autora, com informações coletadas do anuário da Federação Paulista de Basketball, de revistas históricas do clube no qual ele atuou como atleta e iniciou a sua carreira como treinador. As informações foram checadas pelo treinador entrevistado, sendo possível montar a linha do tempo da sua vida, correlacionando com as informações obtidas das entrevistas nas quais relatou o processo de desenvolvimento da sua liderança.

Na segunda entrevista foram utilizadas perguntas pré-estabelecidas, baseadas na Pirâmide de Sucesso do John Wooden (Wooden & Jamison, 2011, p. 2). Nesse ponto, o treinador relatou livremente os seus pensamentos, suas experiência e filosofia em relação a cada um dos temas abordados na pirâmide.

Vale destacar que, durante as entrevistas, no ato de o treinador contar e recontar as suas vivências e como se deu seu processo de construção de liderança, o pesquisador utilizou um caderno de campo anotando as expressões gestuais do treinador (Muylaert, Sarubbi, Gallo & Neto, 2014). A fidedignidade dos dados foi alcançada pelo cruzamento de fontes, em especial, entrevistas e fontes bibliográficas do treinador (time, e ano e equipe em que atuou) (Sparkes & Smith, 2014), e com o retorno para o treinador, da transcrição e do registro de campo. O projeto de pesquisa que gerou essa dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da USJT e aprovado sob o protocolo de número: 59167122.6.0000.0089.

### **3.3 Análise das entrevistas**

Para a análise das entrevistas foram utilizados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas, leitura exaustiva do texto das entrevistas analisando os depoimentos e buscando sentido sobre o que o entrevistado expressou, suas perspectivas e experiências frente ao seu processo de liderança em função do modelo escolhido (Sparkes & Smith, 2014; Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998).

A linha do tempo da cronologia de vida do treinador entrevistado, como citado anteriormente, foi interpretada com base nos depoimentos obtidos durante as entrevistas sobre processo de construção da sua liderança, os fatos ocorridos durante a sua carreira e a partir de fontes bibliográficas obtidas do anuário da Federação Paulista de Basketball e revistas históricas da equipe no qual o entrevistado atuou como atleta e iniciou a sua carreira como treinador. Spindola e Santos da Silva (2003) enfatizam que a transcrição é um processo no qual o pesquisador tem que relembrar o momento do encontro e a sensação que comporta e que, muitas vezes, ficam contidas nas entrelinhas sendo um momento de extrema sensibilidade já que as emoções afloram.

Na segunda parte dos dados obtidos das entrevistas, baseados nos blocos predispostos na construção da Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011, p. 2), foi utilizada análise de dados *a priori*, ou seja, uma a análise que inicia com a imersão no conjunto das informações coletadas procurando aflorar os sentidos e encapsular os dados e categorias, classificações e tematizações *a priori* (Spink & Lima, 2013, p. 83).

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1 A construção do seu processo de liderança

O objetivo deste estudo foi compreender a construção da liderança de um treinador da modalidade basquetebol, brasileiro, com mais de cinquenta anos atuando na modalidade, com passagens pela seleção brasileira nas categorias de base e adulta. A análise foi centrada na Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011, p. 2). Na linha de cronologia de vida algumas informações sobre a vida do treinador entrevistado (como, por exemplo, os clubes nos quais atuou) foram propositalmente omitidas para preservar o seu anonimato.

#### 4.2 Processo da construção da liderança

Serão aqui apresentados os relatos de T. (2022), referentes à sua visão da construção da liderança, a qual decorre de um processo de muitos fatores e é aprimorada ao longo da sua vida. Quando relata a construção da liderança, T. (2022) enfatiza que:

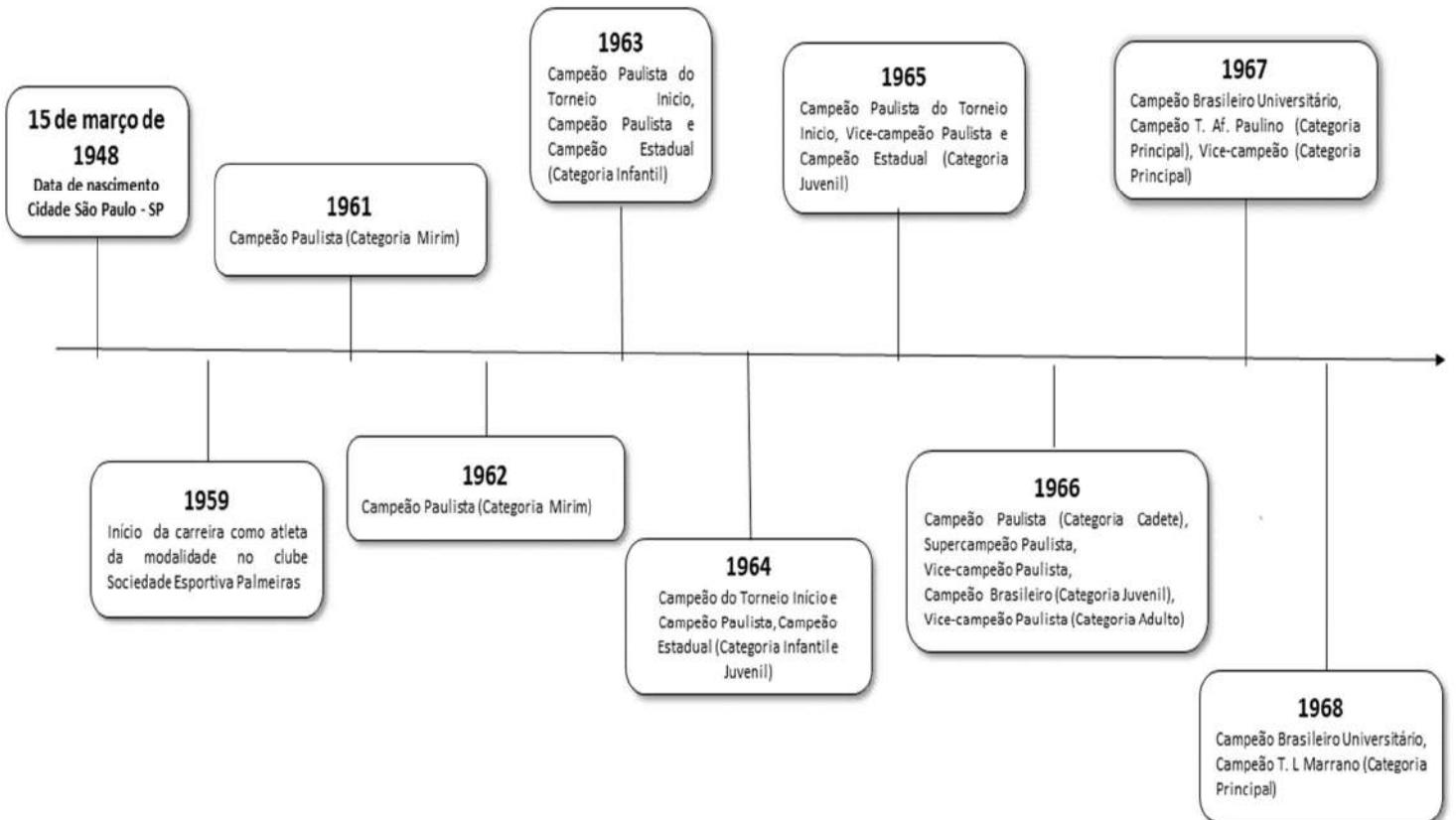
[...] é mais ou menos nato, não se fabrica isso, não tem escola para formar líder, como não tem escola para técnico. Existe escola para treinador. Para técnico, não, porque o técnico envolve liderança, psicologia, conhecimento de equipe, administração de tarefas, que é uma tarefa que hoje é talvez a mais importante de todas. Mas eu acho que não existe escola que vai direcionar a isso, vai aprendendo com as circunstâncias que aparecem (T., 2022).

Relatando a sua vida, as memórias afloraram, desvelando lembranças que, ao detalhar, foram notáveis. Ao relembrar as origens, T. (2022) relata com saudosismo esse período:

Eu tive primeiro uma família absolutamente estruturada, muito legal, apesar de eu ser filho único. Mas, de qualquer maneira, sempre tive pais excelentes, em todos os aspectos que você imaginar, de uma origem relativamente humilde até, mas sempre com toda liberdade. Meus pais me deram muita liberdade. Eu sempre tive uma

liberdade. Pessoalmente sempre fiz jus a essa liberdade que eu tinha, nunca fiz nenhum tipo de bobagem. Então, eu sempre recebi apoio dos meus pais, apesar de culturalmente não serem pessoas absolutamente esclarecidas, nada. Mas sempre tiveram aquela condição meio antiga de condução da família. Então acho que esse é um aspecto de início extremamente importante (T., 2022).

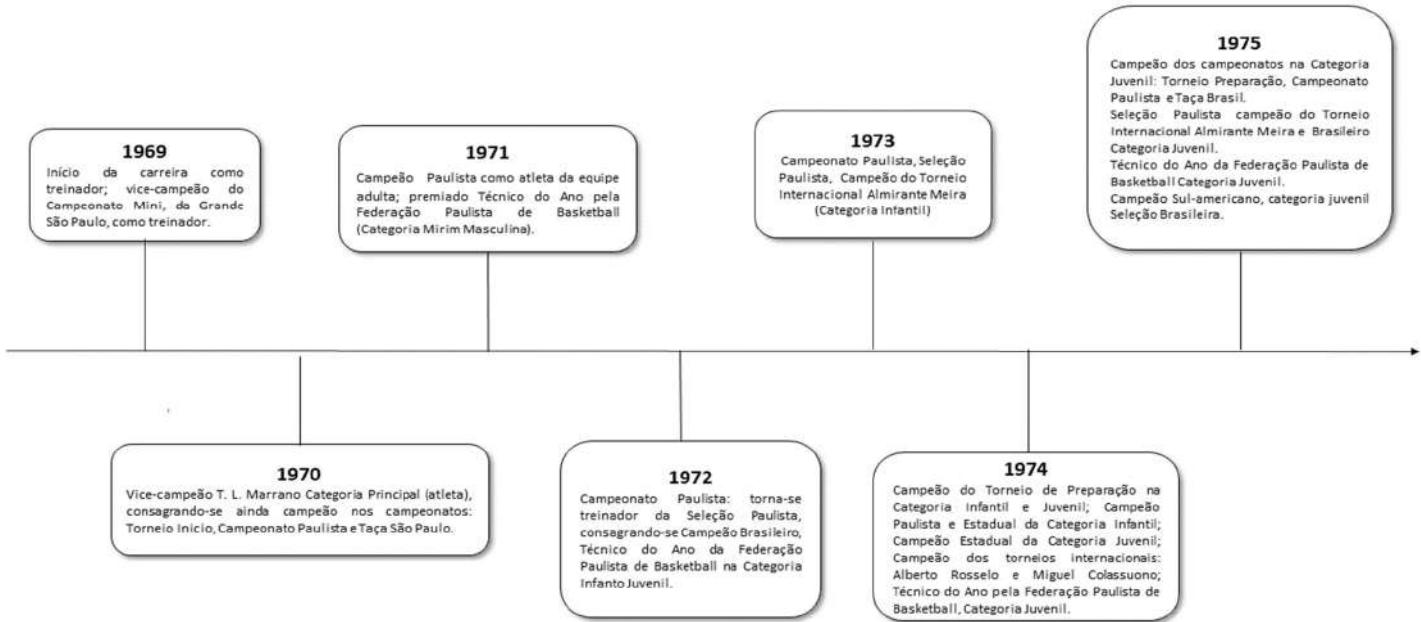
Figura 10 – Cronologia da vida do treinador entrevistado 1948 a 1968



Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

A família é a base de tudo. Mesmo sendo reservado, ao descrever esse momento, nota-se a emoção no relato sobre os seus pais, os quais transmitiram valores de grande importância.

Figura 11 - Cronologia da vida do treinador entrevistado 1969 a 1975



Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

Os anos escolares também tiveram influência no processo de desenvolvimento do treinador entrevistado. Portanto, mesmo sem ter clareza sobre a sua futura profissão, o período foi imprescindível para T. (2022):

[...] sempre fui o cara que era chamado lá, para fazer parte do centro acadêmico, da festa da escola, de arregimentar pessoas. Eu sempre tive esse poder de aglutinar. Eu sempre fui chamado, pelos professores principalmente, para fazer esse tipo de coisa. Então essa coisa foi surgindo automaticamente. Quer dizer, vai ter uma atividade qualquer na escola, mesmo no clube etc.: “Ah, você que vai fazer determinada função, você que vai aglutinar esse grupo e tudo mais.” Então sempre tive esse tipo de trabalho. E depois, mais velho, casado, com filhos etc., esse trabalho só sedimentou, porque você, no dia a dia, é obrigado a tomar decisões, você é obrigado a ser ídolo do seu filho, você é obrigado a ser o mantenedor da sua casa. Enfim, são situações em que eu reagi automaticamente. Como eu já disse, desde a participação no colégio e tudo mais, eu sempre tive essa... “Vai montar o time do colégio, é você que é o responsável”, entendeu? Então essas coisas aí foram me calejando também. E é claro que você conta, em toda essa atividade aí, com pessoas que são extremamente importantes, principalmente naquilo que orientam (T., 2022).

Na juventude os professores notaram o seu potencial para organizar e comandar atividades em grupo. Com os seus colegas acadêmicos, naturalmente a sua liderança foi se desenvolvendo. Nos relatos, não menciona sobre a sua vida como atleta da modalidade, mas, com auxílio de fontes históricas (Figura 10), remontamos os seus primeiros anos de vida, o início da sua carreira como atleta da modalidade e os anos nos quais atuou como atleta e treinador de basquetebol.

T. se graduou em Economia em 1970 e iniciou a graduação em Educação Física em 1973. T. atuou em todas as categorias de base<sup>6</sup>, para crianças e adolescentes, existentes naquela época. Ao relembrar o período o entrevistado frisa: “[...] como foi importante galgar os degraus paulatinamente, começando das categorias de baixo, é uma experiência extremamente importante” (T., 2022). T iniciou sua carreira como treinador aos 21 anos nas categorias de base, onde treinava crianças de até 12 anos (categoria mini), e foi gradualmente comandando as categorias de outras idades até chegar a equipe adulta.

Com 25 anos T., encerrou a sua carreira como atleta e se dedicou exclusivamente ao cargo de técnico da equipe adulta. Por ser muito jovem, comandou atletas mais velhos que ele, contudo, essa transição de treinador das categorias de base para uma equipe profissional não foi fácil. Relatando essa fase T. expressa um tom mais sério e relembra esse momento com muita precisão de detalhes, mencionando os treinadores que o auxiliaram:

[...] foi um período absurdamente difícil nas experiências que tive. Mas eu acho que a experiência que eu tive nas divisões menores foi bastante importante para que eu pudesse desenvolver esse tipo de trabalho no profissional, na manutenção desse contato com as pessoas (T., 2022).

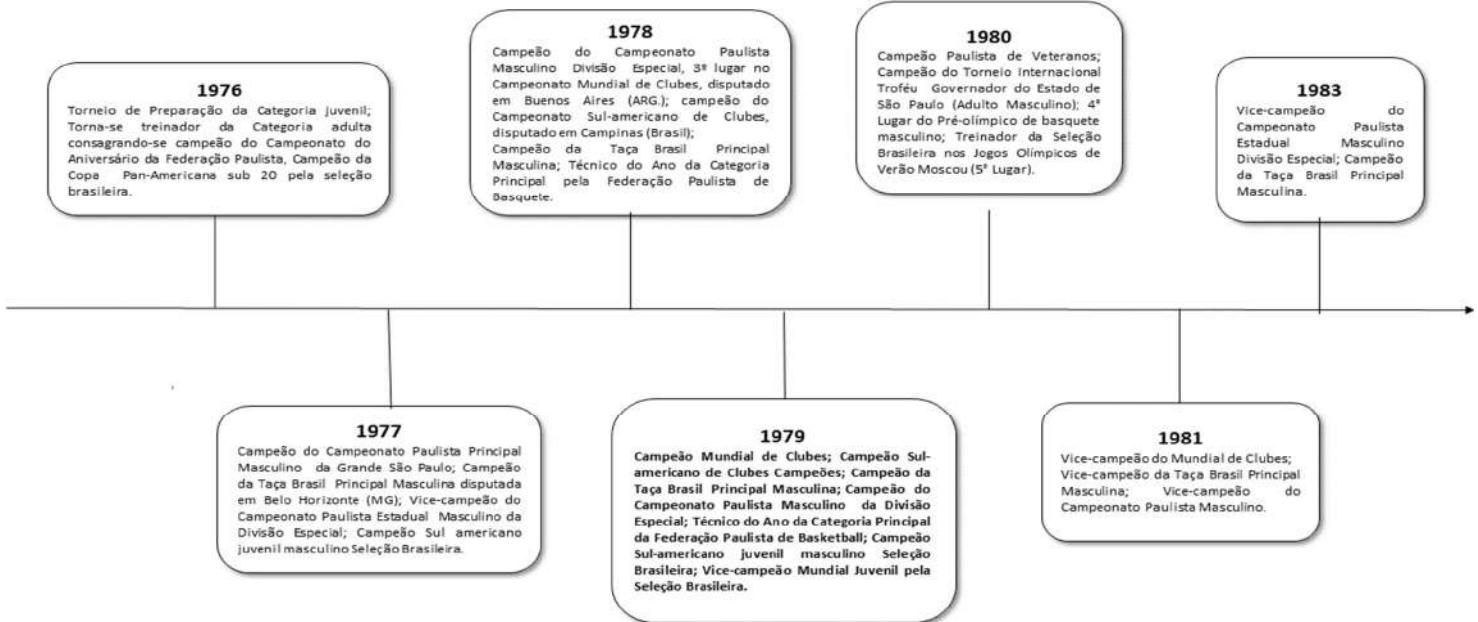
Sua evolução como treinador profissional em equipes de alto rendimento ocorreu rapidamente, tornando-se treinador olímpico aos 30-31 anos, como relembra:

[...] tive a primeira experiência com uma equipe em que alguns jogadores, inclusive, eram muito mais velhos do que eu. Eu comecei em uma equipe profissional com 25, 26 anos. Fui olímpico com 30, 31; mundial com 32 anos. Então, as coisas foram acontecendo bastante rapidamente comigo (T., 2022).

---

<sup>6</sup> Categorias de base: pré-mini, até 12 anos; mini, até 13 anos; mirim, até 14 anos; infantil, até 15 anos; infanto-juvenil, até 16 anos; cadete, até 17 anos; juvenil, até 19 anos.

Figura 12 – Cronologia de vida do treinador entrevistado 1976 a 1983



Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

Entre as pessoas que o auxiliaram nessa transição de atleta e de treinador, T. menciona treinadores que foram chave nesse processo:

[..] Eu tive a felicidade de, jogando no Palmeiras, ter uma gama muito grande de treinadores: Edson Bispo, Canela, Mario Amâncio Duarte. Nomes que vocês ainda não [...] nem chegaram a conhecer. Então a gente foi fazendo um processo de adaptação (T., 2022).

Os treinadores mencionados acima fizeram parte de conquistas importantes no cenário nacional e internacional do basquetebol brasileiro. O processo de aprendizagem com treinadores experientes e consagrados o auxiliou na sua formação.

O último treinador é lembrado com detalhes, com carinho e com gratidão pelo suporte em todos aspectos:

[...] O Edson foi, talvez, um dos treinadores - se não o mais - importante que eu tive na minha carreira, no meu desenvolvimento como atleta e, depois, até de relacionamento. O Edson, inclusive, foi o causador de eu sair da profissão em que eu

estava e ir fazer Educação Física. Foi o treinador que me deu a primeira oportunidade de dirigir uma seleção infanto - infantil, que era na época - me colocou como assistente (T., 2022).

Ao descrever Edson Bispo, detalha: “ele é uma pessoa de diálogo muito franco, muito direto, meio arredio em algumas coisas, meio caladão em algumas coisas, mas, de qualquer maneira, tinha uma personalidade bastante marcante. Então essa análise eu acho que foi extremamente importante para que eu pudesse traçar uma rotina do meu trabalho, que seria futuro”.

É importante ressaltar um detalhe: no relato, T. emprega os verbos no tempo presente ao se referir ao treinador Edson Bispo, falecido em 2011, dando-nos a impressão de que continua vivo em sua memória.

Ademais, nesse período, T. destaca comportamentos pessoais que o auxiliaram na construção de seu processo de liderança (observar, analisar e administrar pessoas).

#### Observar:

Eu procurei sempre ser um observador, dando uma importância muito grande para esse sentido de observação e procurando atingir o elenco naquilo [...] principalmente no sentido motivacional e no crédito que tinha em relação ao meu trabalho como treinador [...] a observação sempre foi muito amiúde, muito participativa. E observação não de julgamento, mas de participação, de ver aquilo que eu considerava correto, aquilo que me motivava, aquilo que não me motivava (T., 2022).

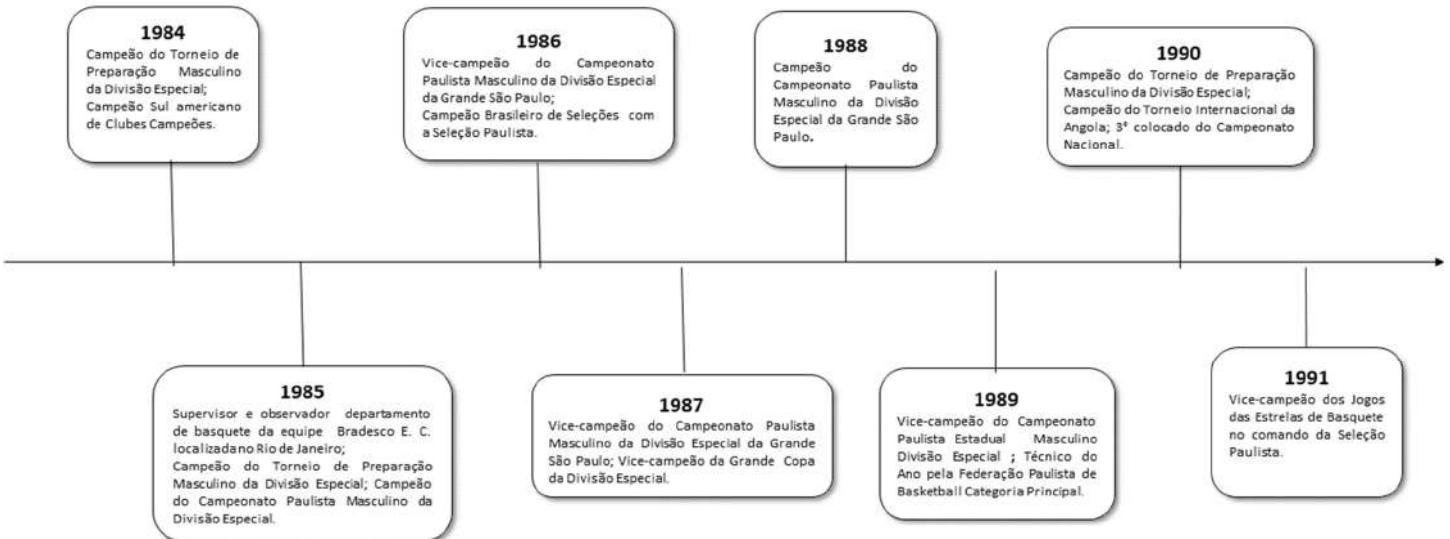
#### Analizar:

[...] análise que eu acho que foi extremamente importante para que eu pudesse traçar uma rotina do meu trabalho, que seria futuro (T., 2022).

#### Administrador:

[...] administração de pessoas, é uma tarefa hoje, talvez, mais difícil, e a mais importante, observação do comportamento de cada treinador naquilo que ele tinha como espelho, naquilo que ele tinha também como coisas a não serem espelhadas. Mas eu procurei separar o joio do trigo. Claro que eu tenho os meus defeitos também e minhas virtudes, e devem estar sendo analisadas por alguém. Mas, de qualquer maneira, essa observação foi extremamente importante a nível de comportamento [...] principalmente a nível de comportamento (T., 2022).

Figura 13 - Cronologia de vida do treinador entrevistado 1984 a 1991



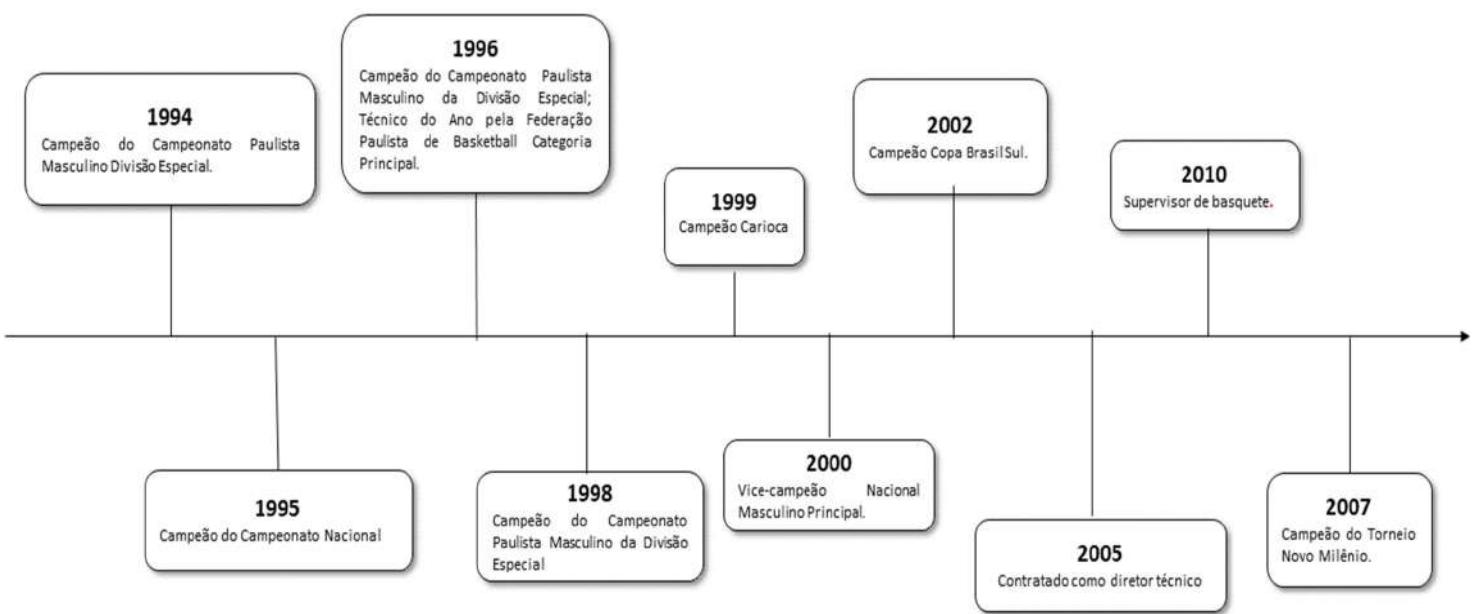
Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

Com uma longa trajetória com passagens em diferentes equipes nacionais e vários títulos, sua aprendizagem ao longo dos anos foi calcada na sua evolução pessoal e profissional.

É longa. É longa, é longa. É longa e saudável. Eu trabalhei (acho) que em 15 equipes e em apenas duas eu não tive nenhum título oficial. Nas outras 13 eu tive. Fui campeão, por exemplo... campeão Paulista... campeão, acho, que umas 10 vezes. Só em dois que eu pisei. O resto foi tudo em clubes que me contrataram e acabamos... acabando agora no São Paulo e no Pinheiros etc., que eram clubes que nunca tinham tido esse tipo de felicidade. Mas a observação... Eu não vou... Os técnicos, assim... a trajetória de técnicos que eu tive foi essencial, foi absolutamente espetacular, no sentido de que todos eles me deram algum tipo de ensinamento, principalmente de relacionamento. Eu não vou nem julgar o aspecto técnico, mas daquilo como o treinador se comportava em relação aos atletas. Principalmente quando você é juvenil e está ingressando na equipe adulta etc., você sabe que você recebe um tratamento que era bastante diferenciado. Hoje esse tipo de relacionamento é muito difícil, não existe. Mas o cara que era juvenil e que ia para a equipe adulta sofria algumas restrições. Não era exatamente o mesmo tratamento. Então eu procurei muito observar esse lado da coisa para que você tenha, por parte do grupo, uma confiança total. Total. Seja, primeiro, como eu disse antes... seja o capitão, seja o último jogador. Mas ele tem confiança naquele seu trabalho porque você vai atacá-lo da maneira que ele quer que você ataque, explicando a situação real, com muita

honestidade, nesse aspecto. Explicação real de cada um deles. E você sabe que você trabalha com um grupo, como eu disse, absolutamente heterogêneo de personalidade. No fim, você, que é ex-atleta também, sabe que existe, apesar de todo o coleguismo, apesar de tudo... você sabe que existe uma competição diária. Se compete em tudo. Um querendo ser melhor que o outro. Às vezes você acha graça, eu custumo citar o seguinte: às vezes, dois atletas compram o mesmo carro; só que um compra azul e o outro compra amarelo. Um dos dois fala que o azul - ou o amarelo - é sempre melhor. Então existe uma concorrência sempre. Inclusive eu acho que isso está implícito na nossa atividade. Acho que todo esportista é egocêntrico por natureza, é um cara... “Você tem que se mostrar, não pode ser diferente.” O esporte não foi feito - pelo menos na minha opinião - para o cara humilde; ele tem que ser daquele cara que fala para você: “Dá para mim aqui que eu vou resolver”. Eu acho que essa é a grande personalidade do esporte. Então acho que essa análise de todos os treinadores. Sou muito grato pelo ensinamento que eu tive com todos eles (T., 2022).

Figura 14 – Cronologia de vida do treinador entrevistado 1994 a 2007



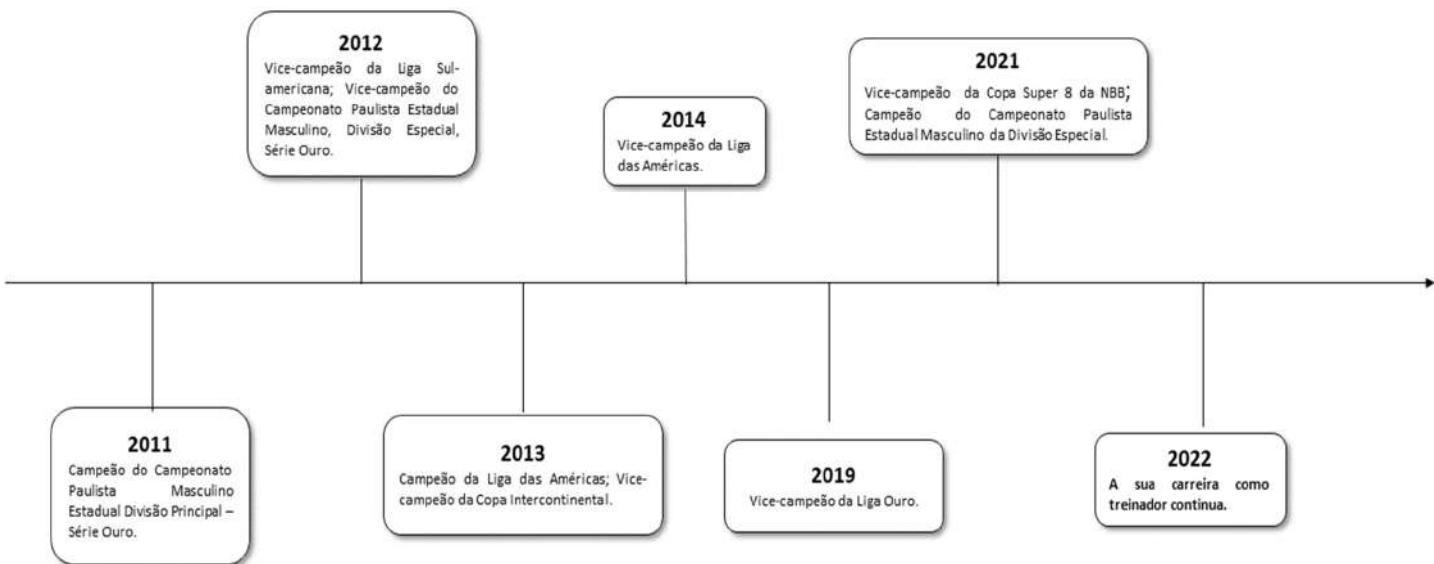
Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

“Com aspectos diferenciados, mas todos eles sempre somaram alguma coisa para que eu moldasse a minha personalidade com a direção da equipe” (T., 2022). T., quando relembra os anos como treinador, como o esporte está inserido na sua pessoa, desde quando iniciou o basquetebol como atleta até a consolidação como treinador, não ressalta somente os títulos que conquistou. Ele

frisa os valores, a conduta, a determinação, o foco, a persistência nos seus objetivos, a sua humildade de relembrar as suas origens, os treinadores e mentores, os atletas que treinou e o contributo que deixou para o basquetebol brasileiro de forma direta e indireta.

Os valores, a determinação, o foco e o objetivo estão presentes na narrativa de sua visão sobre o que ocorreu durante os anos. T. fala sobre as vitórias, que são importantes, mas vai mais além, pois, para chegar a esses resultados, vários fatores estiveram presentes. A respeito da sua atual liderança entende que é resultante de um longo processo de constante transformação, pois o mundo passou por várias mudanças. Fatos históricos, a internet, as redes sociais, a magnitude do esporte etc. fizeram com que o modo de comandar a equipe se modificasse e sofresse algumas alterações.

Figura 15 - Cronologia de vida do treinador entrevistado 2011 a 2022



Fonte: Federação Paulista de Basketball, n.d.; O Cestinha (1976).

Após descrever todo o seu processo da evolução de liderança, T., já como um treinador consolidado e respeitado, analisa o momento atual:

Eu me considero muito (risos) apto para fazer esse tipo de coisa. Eu acho que eu tenho uma característica, como eu disse também antes para você, muito importante: saber o exato momento de falar, se tornar não exemplo para ninguém – não quero ser exemplo para ninguém – mas se tornar uma pessoa que tem, por parte daquelas pessoas que você está comandando, confiança, que sabem que você está falando

determinadas coisas e, por isso, você tem que falar sempre; não tem dúvida quanto à honestidade de seu trabalho, nada disso. Então é você atacar [...] Claro que você [...] é muito fácil ver isso aí. Você também participou bastante do vestiário. Você sabe que você recebe, às vezes, alguma preleção de motivação e tudo mais... que a coisa não funciona. E você se sente também no vestiário quando as coisas não estão em um bom nível. Então você tem que reverter. Então eu vivo muito o vestiário para tentar detectar todos os problemas, os papos do chuteiro, aquela coisa toda, para que você possa atacar sempre de uma maneira positiva em prol do grupo. Então, a observação é extremamente importante. “É desgastante isso?” É extremamente desgastante, mas é o que dá resultado. Então você tem que participar. Eu convivo muito com a equipe. E depois, dependendo de onde você está trabalhando, você convive mais com a equipe do que com a sua própria família. Então você tem que manter um ambiente muito bom, de confiança mútua. Isso é extremamente importante. E essa confiança você transmite por atitude e por palavra (T., 2022).

A conduta, a reputação e os valores são expressamente destacados na sua narrativa sobre o momento atual, palavras de sentimento e de satisfação desses cinquenta anos como técnico de basquetebol.

#### **4.3 A liderança baseada na Pirâmide do Sucesso de John Wooden**

Perante a Pirâmide do Sucesso de John Wooden, T. apresenta sua filosofia de trabalho como treinador, considerando os valores abordados por Wooden na construção dessa Pirâmide. Esses atributos são: dedicação ao trabalho, amizade, lealdade, cooperação, entusiasmo, autocontrole, vigilância, iniciativa, tenacidade, condicionamento, técnica, espírito de equipe, estabilidade, confiança, grandeza competitiva, fé, paciência e sucesso (Wooden & Jamison, 2011).

A base da pirâmide é constituída pelos valores: dedicação ao trabalho, amizade, lealdade, cooperação e entusiasmo. Ao relatar a dedicação ao trabalho, nota-se a importância de se doar totalmente ao que lhe é proposto:

Não existe nada mais importante que trabalho. Querer não está só relacionado ao treinador, depende muito da disposição que cada jogador tem que ser importante. De querer, isso requer muito sacrifício de ordem pessoal que nem todo mundo está disposto a abrir mão, requer muita coisa. Se você quer atingir mesmo, a dedicação é extremamente importante. Não existe talento nato: “ah, eu não vou treinar meu arremesso e na hora do jogo vai cair”, não existe. Isso é balela (T., 2022).

Sobre este atributo, T. (2022) analisa não somente o seu trabalho como também o da equipe, dos atletas, no qual o treinador é o ponto de referência: “[...] querer, e isso requer muito sacrifício de ordem pessoal que nem todo mundo está disposto abrir mão”. Aqui ele expressa a paixão e dedicação ao seu trabalho à sua profissão.

Em suas reflexões sobre a amizade, o treinador relata que o ambiente de trabalho é como uma extensão da família, pois numa equipe esportiva todos os envolvidos neste meio passam tempo demais juntos, os treinamentos e campeonatos fazem com que eles permaneçam muito tempo distantes do seu núcleo familiar, abdicando de acontecimentos em função de um objetivo único.

Amizade é fundamental, num determinado ponto de vista, porque você convive muito mais com a equipe do que com sua família, e você tem jogadores, membros da comissão até que vivem longe da família, vivem em outro país, outro estado, enfim. Então, tem que fazer esse ambiente o mais cordial possível, isso é fundamental, para que o cara não saia de casa falando: “Putz, de novo eu tenho que ir lá treinar”. O cara tem que querer treinar. E só a receptividade num lugar onde você se sinta bem, esteja feliz. É o treinador que desenvolve. Então essa convivência é extremamente importante (T., 2022).

Antigamente o treinador desempenhava múltiplas funções, mas hoje, no esporte moderno, existe uma equipe multidisciplinar na qual cada um desempenha sua função pré-estabelecida pela sua especialidade, sendo o treinador o líder desta equipe. Ao descrever o funcionamento dessa equipe, T. pondera sobre os cuidados necessários nas relações interpessoais:

[...], mas, dentro de limites, você sabe para que as coisas funcionam, principalmente hoje que tem comissões técnicas etc., mais pessoas participando, pois no meu início como treinador eu era sozinho, desempenhava multifunções. Agora não, você tem o fisioterapeuta, nutricionista, uma série de profissionais competentes. Só que essa equipe tem que ser montada em um acordo que essa união seja profissional, ela não pode envolver características sociais. Por exemplo, não vou ser padrinho do casamento de ninguém, batizar ninguém, porque, à medida que você vai construindo esse tipo de relação, você fica incapaz de tomar decisões que precisam ser tomadas. Isso se estende ao jogador, os limites são bem traçados, jogador vai para um lado e docente para o outro.

[...] Não tem essa convivência e eu costumo dizer: “tomar cerveja no mesmo copo”. Isso traz um relacionamento que muitas vezes você é obrigado tomar certas medidas mais drásticas e você fica incapaz de tomar essas medidas, pois você não pode ir de um extremo ao outro sem chocar. Não posso ser um dia bonzinho ou ruim no outro.

Tenho que ter o meu comportamento e minha comissão técnica vai ter esse tipo de comportamento e os atletas obedecerão a esse critério aí. Então esse relacionamento tem que ser honesto, como eu já disse não pode ser muito fraterno, tá?

[...] Normalmente o treinador no início de carreira é muito paternalista. O atleta bate o carro na rua, ele telefona para ver o que você vai resolver. Essa coisa vai tornando uma relação - e hoje, principalmente, vai tornando a relação muito desgastante. É muita coisa, então hoje você divide a comissão técnica por quê? Não sei se você pegou esse papo, o treinador marcava o almoço, fazia o menu, despertava de manhã, aí chega uma hora que você não aguenta mais ver o cara. O cara vem toda hora falando: “agora é o almoço, agora você vai comer macarrão”, agora vai não sei o quê: “Agora o treino, agora põe o tênis, põe a meia”. Então esse tipo de relacionamento não existe mais (T., 2022).

O relato sobre amizade faz refletir que no contexto profissional ser amigo implica reconhecer certos limites, sem os quais os objetivos da equipe podem ser prejudicados pois, muitas vezes, o vínculo de amizade pode ser confundido na relação com o atleta.

Situada no meio da base da pirâmide, a lealdade faz um elo com os demais atributos pessoais da construção da liderança:

[...] Bem, isso aí é a parte de qualquer princípio. É o seguinte: você como atleta, por exemplo, se você vê seu treinador comentando com a dirigente lá, o *scout*, apontando. Você está achando que ele está fazendo? Está entregando alguém, está reclamando da produção de alguém? Essa é a lealdade de interesses, é fundamental que haja essa confiança mútua, o atleta tem que saber que sou um cara extremamente leal aquilo. Mesmo, às vezes, eu dando bronca no cara, etc., eu estou fazendo e falando aquilo que eu sinto. Não aquilo que pode ser justificativa para algum tipo de trabalho. Então essa confiança não tem como ser justificativa, ser diferente, essa lealdade de interesses. O cara saber que você está fazendo aquilo onde o beneficiado poderá ser ele mesmo, o atleta, e a equipe, no fundo a equipe (T., 2022).

T. (2022) relaciona a lealdade com a confiança em seus comandados e esses valores estão correlacionados, pois a ligação entre o líder e os integrantes da equipe pode ser profundamente pessoal, envolvendo muitos aspectos cruciais da vida, incluindo aspectos mentais, emocionais e financeiros, pois a equipe profissional que você lidera pode ser a ligação mais importante da sua vida como treinador.

T. (2022) entende a cooperação como um atributo essencial para o basquetebol, enquanto esporte coletivo:

Bem, depende um do outro, não é? A diferença é que o treinador tem o comando. Mas a cooperação é mútua. Quer dizer, é aquilo que falei: você pode ser um gênio na atuação, mas se não tiver uma resposta por parte do elenco, não tem. Todos nós fazemos parte de um trabalho onde há cooperação. O basquete não é judô, não é xadrez, o basquete é um esporte coletivo, a cooperação tem que ser de todos. Fazer o jogador sentir que, mesmo naquele dia bom, ele está dependendo de alguém e você tem que entender. Eu faço com que o jogador entenda que quando você está bem você tem que ajudar os outros e quando você está mal ele tem que ser ajudado pelos outros. E essa equipe tem que saber exatamente isso. Quer dizer, eu vou ajudar quando eu estiver bem e vou ser ajudado quando estiver mal. Porque todos nós temos um sentido de equipe. Você dificilmente vê atuações retilíneas, sempre no mesmo degrau. E essa preocupação com a estatística, quantos rebotes, quantos não sei o que lá. Você vai ver que isso tem uma alteração muito grande, de jogo para jogo, você não tem um parâmetro para isso. Eu inclusive costumo dizer que o treinador só tem uma estatística: quanto jogou, quanto ganhou e quanto perdeu. Essa é a maior estatística que tem. Então esse compromisso, essa ajuda mútua, é extremamente fundamental, não tem que ser diferente no esporte coletivo (T., 2022).

Nesse sentido, dado que todos os integrantes da equipe esportiva fazem parte de um núcleo corporativo em busca de um objetivo único, independentemente da posição, o líder tem que esclarecer a função destinada a cada indivíduo de sua equipe e o porquê de cada um ser designado para essa ou aquela função e sua importância.

O entusiasmo é manifestado na sua paixão pelo trabalho, mesmo após tantos anos de atuação:

É aquilo que te falei, é sair de casa querendo fazer o seu trabalho. Então você tem que mostrar para o atleta que ele tem que estar feliz sempre. Porque a gente, na convivência, se você chega para o treino, de repente, um dos atletas está de bando, você sabe que isso repercute mal, é a mesma coisa que você contar uma piada e ninguém ri. Então você tem que dar exatamente esse sentido de alegria de fazer alguma coisa que é importante, que é bom. O esporte é coisa de bom, você [...] é diferente, você ganha mais, você não fica em fila, você não pega ônibus, você tem uma série de privilégios que fazem com que você seja sempre entusiasta, não é respeitando a palavra, você sempre esteja sempre muito consciente disso, que você tem que estar por aí porque você tem determinados benefícios que outras pessoas não têm. Então você tem que estar sempre alegre, confiante, fazendo algo que é bom para você, é bom para sua família, é bom para (todos). Agora cabe ao treinador repassar sempre isso daí. Sempre isso daí. Pode parecer muito quadrado, mas é importante que o atleta saiba exatamente esse momento. Acho que é uma união de fatores que você vai somando, todos eles vão dar exatamente como é o objetivo da pirâmide aqui: é

dar o sucesso de uma equipe e, consequentemente, o sucesso da equipe é sucesso dos atletas e do treinador (T., 2022).

Nos seus dizeres T. expressa a consciência de ser privilégiado pela oportunidade de trabalhar com o que gosta, frisando como é diferente a vida de um atleta e de um treinador perante o resto da população e conscientizando dessa situação àqueles que estão ao seu redor: amar o que faz e ser entusiasta diariamente.

A segunda camada da pirâmide consiste nos atributos: autocontrole, vigilância, iniciativa e tenacidade. O autocontrole é atributo pelo qual o treinador deve administrar a si mesmo e os seus comandados diariamente:

Isso na nossa modalidade [talvez] seja o mais importante de todos. É o cara saber exatamente esses momentos ruins, o momento que ele vai para o banco, ele tem que ter esse controle de tudo, saber que muitas vezes que aquilo que você projeta dentro do vestiário, você é atleta e sabe o que estou falando, a coisa não acontece. Mas esse autocontrole também não é só do atleta, o atleta só está executando e do treinador porque está dirigindo. Então, muitas vezes, o cara erra a bola ali, você pede um tempo fora do contexto do jogo. Você pode jogar tudo a perder, então você tem que estar absolutamente controlado. O atleta, por ter que executar as funções, e você, por ter que transmitir e dirigir uma equipe (T., 2022).

Nessa parte do depoimento seu relato se refere ao momento de uma partida disputada, pois o treinador deve ter um autocontrole de suas emoções e decisões ao transmitir as estratégias propostas à equipe ou a um determinado jogador, em diferentes momentos, e fazer com que os seus comandados compreendam que todos estão alinhados a um objetivo único.

Com serenidade, pondera sobre a vigilância, com muita riqueza de detalhes em todos os aspectos:

Você tem que estar na realidade sempre alerta. A vigilância inclui o trabalho, mas você chega a um ponto que está fora do contexto, hoje principalmente você tem que estar vigilante a muita coisa, hoje tem os agregados que se unem ao atleta, em função do salário, em função de tudo, tem o empresário, você tem o diretor do clube que gosta mais um do que do outro. Então, essas variantes que mais antigamente nós não tínhamos, esse tipo de variante, hoje tem mais. Então você tem que estar vigilante a todos os acontecimentos, não pode ignorar que o cara tem família, o cara tem filho, que tem palpites, que, se aquele cara que não joga, o empresário vai reclamar. Então você tem que estar vigilante a tudo isso aí. Esse trabalho extra quadra é que faz que você tenha, como eu disse antes, a vantagem de fazer uma administração de pessoal cada vez melhor No passado, o treinador controlava tudo, pois ele era multifunções.

Já atualmente, com a comissão técnica, outros elementos compõe o contexto esportivo contemporâneo, o que exige atenção redobrada, pois os fatores extra quadra podem interferir no seu comando e nos seus comandados (T., 2022).

Fazendo referência a iniciativa, T. detalha como é primordial para treinador:

Para o treinador, aí é basicamente o treinador. Você tem que ser constante, a iniciativa é constante. É dia após dia. É demonstrar aquilo que você sabe e aquilo que você poderá fazer. A iniciativa é a coragem de mudar certos preceitos que já estão pré-estabelecidos. Então você pode mudar, a cada 24 horas você pode mudar, tendo iniciativas próprias. Como você sempre tem iniciativa. Né? Às vezes, você projeta um determinado jogo, falo isso tecnicamente, um determinado jogo de certa maneira, de dez maneiras diferentes. De repente tem que entrar no vestiário e elaborar a décima primeira opção, que você possa ter, que as outras dez anteriores podem não servir absolutamente para nada. Então você tem que ter a iniciativa e fazer com que os atletas acreditem que você terá esse conhecimento, essa observação, é que poderá fazer de uma partida que pode ser uma derrota e pode ser uma vitória. Mas a nossa vida é uma iniciativa, mesmo porque principalmente o atleta brasileiro, outros países você vê o treinamento semanal, você que jogou fora, você sabe que os treinamentos se repetem, se repetem, se repetem. Aqui no Brasil, se você repetir, você pode ter o mesmo objetivo, mas você precisa mudar a ordem das coisas. O tipo de exercício, buscando, é claro o mesmo objetivo que você está traçando, mas você precisa de alguma maneira traçar rotinas diferentes para não cair no mesmismo né (T., 2022).

Ao analisar o seu trabalho, após anos, T. ressalta a coragem, a iniciativa constante de mudança e adaptações, atreladas ao conhecimento, relacionando-as ao contexto social e à realidade brasileira em que adaptamos a vida para a sobrevivência. No contexto esportivo dá-se o mesmo, pois o treinador nunca sabe o que pode acontecer ao longo do dia. No seu planejamento ocorrem mudanças e adaptações por vários fatores.

Tenacidade, em suas palavras, expressa o querer e transmitir ao grupo esse atributo. Essa determinação, esse imperturbável querer, deve prevalecer para superar as adversidades, por mais crítica que situação esteja.

É eu acho uma coisa ...você... é querer, é querer, é querer, é querer. Mesmo nas situações adversas, você quer as coisas, nós temos o atleta ou o treinador, tem momentos de altos e baixos. Você, quando você está embaixo, tem que buscar e não tem outro jeito. Não é você que irá liderar tudo. Então você tem que ser um cara absolutamente tenaz. Querer sempre, é aquilo que te falei, amar aquele trabalho que você está fazendo (T., 2022).

A terceira camada é composta pelos atributos: condicionamento, técnica e espírito de equipe. Ao narrar o condicionamento, T. foi enfático ao dizer que não se trata apenas do condicionamento físico. Da mesma forma, o condicionamento mental é imprescindível para suportar as pressões advindas do contexto no qual se está inserido e como a equipe reage às situações:

Você se condiciona de várias maneiras, condiciona-se fisicamente. Condiciona-se mentalmente, condiciona-se em sacrifício de você abdicar de muitas coisas pessoais em prol do grupo. Esse é o trabalho que o treinador também faz, e você tem que saber exatamente esse ponto de renunciar a esses interesses, muitas vezes em prol do grupo. E isso é um trabalho mental, de você pensar exatamente aquilo que você vai fazer para você estar sempre condicionado, sempre íntegro na realização do seu trabalho como mestre, ou do seu trabalho como atleta (T., 2022).

Assim, o condicionamento é, em todos os contextos, um exercício diário, cuja importância é fundamental. Para T. as palavras condizem com a conduta, caráter, atrelado com o condicionamento físico. T. detalha a técnica, relembrando os detalhes do basquetebol no passado e trazendo para sua narrativa a evolução da modalidade, as características físicas dos atletas atualmente.

Na minha opinião, hoje, está bem simplificado. No meu tempo, você tinha muita chave, vai pra cá, vai pra lá, o pé põe aqui, o pé põe ali. Hoje, fisicamente o basquete está muito evoluído, o trabalho de um contra um é fundamental. Depois que inventaram passe *in game*, *pick and roll* etc., o trabalho ficou muito mais, em desenvolvimento técnico, mais fácil. No meu tempo de jogador você tinha várias chaves, a Chave 1, 2, 3, 18, e vinha cá, vinha lá etc., hoje a coisa está muito simplificada. Hoje você depende, para execução, de muito talento de cada atleta dentro daquilo que você vai mudar. Agora, é fundamental que o treinador vá atuar de uma tal maneira que não tem nada escrito em um livro. Não adianta eu ter um conceito de jogo onde eu não tenha o atleta para executar. Isso é muito comum que aconteça. Eu vejo uma jogada, em um time, me espelho em alguma equipe aí, e vou em quadra fazendo o mesmo trabalho. Isso não poderá funcionar. Porque os atletas não são iguais e as condições não são iguais. Então você tem que ter primeiro o conhecimento do grupo, saber o que cada um vai realizar e, a partir daí você elabora o seu plano tático de jogo. Não adianta eu ter uma super tática que acaba com arremesso de três pontos, se eu não tenho um chutador de três pontos. Então não adianta absolutamente em nada. Então, não existe adaptação do seu meio, daquilo que você tem como jogador e que cada um poderá render dentro da sua parte técnica. O treinamento em si é uma coisa extremamente importante. Esse conceito de “treino é treino, jogo é jogo” é preguiçoso, volto a repetir, mesmo porque basquete é um esporte de precisão. Se eu não tiver absolutamente calibrado, é só você parar de treinar de três, quatro dias

e você volta à quadra, você sabe a diferença que isso causa. Então, acho que esse trabalho, como todos os outros, como todos esses itens que você está citando aí, vão completando o trabalho final, que é você fazer uma campanha brilhante e se possível conquistar o título (T., 2022).

Nos detalhes relatados sobre a técnica, compreendemos o seu ponto de vista sobre a função do técnico de demonstrar ao atleta a importância do treinamento constante, seu conhecimento sobre o jogo, como empregar a sua filosofia, não imitando tendências, mas adequando-as às características de sua equipe, analisando seus atletas.

Sobre o espírito de equipe, T. expressa minuciosamente o seu significado e importância na equipe:

Isso é um problema sério. Isso é um problema sério. É o que eu disse antes aí, é o sacrifício das suas individualidades em prol do time. Se você não tiver isso, vai ter dificuldades para montar a equipe. As individualidades muito acentuadas etc., elas às vezes causam problemas. O problema quando você tem esse tipo de talento que se destaca é você enquadrar de uma maneira tal que ele saiba exatamente o que ele poderá render dentro disso, mas com anuência dos demais. Mas sempre você vai ter os destaques da equipe, aqueles caras (T., 2022).

Sacrifício por um objetivo único se inicia pelo treinador, detalhando desde o momento que está contratando os atletas para o elenco da temporada, como enquadrar um atleta talentoso e o destaque da equipe, como enquadrar todos os detalhes para um trabalho coletivo em prol de um objetivo único. Portanto, a seriedade ao relatar o espírito de equipe demonstra a liderança de um treinador.

A quarta camada compõe-se dos valores: estabilidade e confiança. A tranquilidade ao narrar a estabilidade expressa um autocontrole incrível, conforme as suas palavras:

O que é que nós vamos falar de estabilidade? Estabilidade é você estar absolutamente consciente daquilo que você está fazendo e desenvolver dentro disso tudo. Você tem que estar, ter essa estabilidade de conhecimento, estabilidade de confiança, estabilidade de confiança na equipe, você está... essa estabilidade faz com que você passe uma certa tranquilidade. Você estando estável, você passa tranquilidade para a equipe. (T., 2022).

O conhecimento sobre sua função, a consciência e a confiança nos seus comandados são

atributos essenciais a Confiar. Aprender a confiar no seu trabalho, nos seus comandados são importantes segundo as palavras de T.:

Confiar nas minhas convicções, naquilo que construí ao longo dos anos, no meu trabalho, nas pessoas que me rodeiam, nos jogadores que escolhi para ter na minha equipe, enfim em tudo (T., 2022).

Ao detalhar confiança T. expressa ser seguro de si e de tudo o que construiu ao longo dos anos, com muita dedicação, sacrifício, amor pelo basquetebol, entre outras coisas. Mesmo nos momentos difíceis, a confiança não foi abalada, mas, sim, cada vez mais fortalecida devido a T. ser consciente de que fez o possível para cumprir o trabalho proposto nos momentos em que foi requisitado.

A grandeza competitiva, apoiada pela fé e pela paciência, compõe a quinta e última camada. T., ao relatar sobre grandeza competitiva, expressa em sua fala como a competição está enraizada em sua vida. Apesar de continuar no mesmo tom de voz, seu semblante expressa o senso competitivo da sua vida:

Bem, aí... (risos), se você não tiver esta ambição, você está fora do seu metrô, pelo menos na minha opinião. O seu objetivo, eu acho que o esporte é muito bonito quando você fala “o importante é competir”, mas o importante é realmente ganhar, principalmente com esse negócio de esporte profissional. Então, você tem que ter essa volúpia, essa raiva, esse desejo. É você matar um leão todo dia, e você vai se preparando para competir. Você vai tendo uma casca que ninguém chega perto. Então você tem que ter esse negócio. Sempre, felizmente, eu trabalhei com vários jogadores que tinham exatamente gana, essa grandeza de competição, o cara que **cresce** em determinadas competições. O cara que não tem dificuldade, o cara que joga machucado, o cara que quer! Isso daí realmente é o... é o grande atleta e o... e o... talvez... e o grande técnico também. Você tem que vencer (risos) sempre. Não importa quem é o adversário, tem que em todos... todo jogo para mim, eles são... todos os jogos são extremamente importantes (T., 2022).

A grandeza competitiva para T. vai além de competir; é vencer de uma maneira respeitosa perante os seus comandados e seus adversários. Além do mais, no esporte profissional moderno, independentemente do adversário, o grau de competitividade é máximo e, em suas palavras, é o que ele pontua para si e seus comandados. Pois o sacrifício nas adversidades que uma equipe enfrenta,

como o atleta jogar machucado, por exemplo, faz dele um grande atleta. Em virtude de seu nível mental para se sacrificar para um objetivo que é a vitória, o atleta vai além das dores e dificuldades advindas ao longo do tempo. Isso ocorre com os treinadores que transmitem esse sentido aos seus comandados, diariamente nos seus treinamentos através de seus atos.

As suas palavras para Paciência são resumidas em uma frase que representa sua filosofia que está no trabalho em equipe, todos os aspectos que permeiam o trabalho coletivo: “[...] paciência de admitir os seus erros e os erros dos outros também.”

Em toda atividade deve-se ter paciência com os próprios erros e com erros alheios para a construção de um trabalho consistente. T., ao fazer referência a fé, declara:

[...] (uff) Fé é fé no seu trabalho, fé no trabalho dos outros, principalmente no seu trabalho, fé. Muita fé naquilo que você conquista. Nunca se questione, nunca se questione. Você pode se questionar, mas tenha elementos suficientes para você continuar forte! Tá? Força e fé, me parece que caminham juntos. Então você, muitas vezes, se questiona: “será que fiz isso? Será que eu não tô? Será que eu tô?”. Mas se você tiver força e tiver fé, eu supero todas essas minhas angústias e essas minhas interrogações (T., 2022).

Ao ter fé no seu trabalho e da sua equipe, talvez o objetivo não se realize, dado que os questionamentos podem surgir, pois em alguns momentos atribulações internas podem gerar angústias e dúvidas naquilo em que se acredita. Portanto, para T. a fé e a força estão unidas, pois uma está relacionada a outra, fazendo que, pela a união dos dois atributos, momentos difíceis e duvidoso sejam superados, não abalando suas convicções.

O topo da pirâmide T. descreve o sucesso como a ápice de uma temporada com os objetivos traçados, alcançados, indo além do mais que vencer.

O sucesso é o coroamento de todo o trabalho. Sucesso é o que compensa, é a recompensa que a gente recebe pelo nosso trabalho. Claro que isso não só as conquistas estão traduzidas em sucesso. Muitas vezes você tem um grande trabalho, não teve conquista, mas teve sucesso no seu trabalho. Então acho que o sucesso é o que todos nós almejamos, mas é claro que ele não vem... ele vem junto com uma série de dificuldades que passa por tudo isso que você me perguntou aí, e você precisa estar sempre absolutamente ciente que você poderá conquistá-lo, mas desde que você o almeje e queira. Mas sucesso não é para todo mundo, sucesso é para algumas pessoas só. O importante é quando você... é você querer ser alguém diferente, é querer fazer um trabalho diferente e obter resultados no seu trabalho. É esse o sucesso. Eu

considero, por exemplo, esse último trabalho que eu fiz no São Paulo coroou com a conquista, mas foi um sucesso em função do meu trabalho e o sucesso de todo o planejamento que nós fizemos lá com a diretoria e com os atletas (T., 2022).

O sucesso é o coroamento total do trabalho, significando a recompensa, o valor pelo esforço desempenhado. Mesmo assim, T. ressalta que muitas vezes o trabalho de um treinador de sucesso não é a vitória, a conquista de um campeonato, mas, sim, a satisfação de um dever cumprido, de um trabalho bem-feito, o qual teve impacto positivo no grupo de seus comandados.

## CAPÍTULO 5

### DISCUSSÃO

O objetivo do presente estudo foi compreender o processo de liderança de um treinador de basquetebol brasileiro à luz da Pirâmide do Sucesso de John Wooden. Para atingir tal objetivo foram realizadas três entrevistas, em várias etapas, na qual foi possível a identificação de diferentes aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento da sua liderança e a relação com o modelo utilizado.

A fim de se conhecer a trajetória de vida do entrevistado, o treinador, foi elaborada e utilizada a cronologia de vida dele e que identificou os seguintes aspectos:

- O processo de formação como treinador;
- O processo do desenvolvimento da liderança e sua adaptação ao longo dos anos.

O processo que envolve a formação de uma liderança ocorreu ao longo da vida do entrevistado (Jarvis, 2006; 2009) que, segundo suas palavras, entende que a “liderança é mais ou menos nata, não tem escola para a formação de líder” (T., 2022). Porém, ao longo das narrativas e analisando os depoimentos correlacionados com a cronologia de sua vida - elaborada pela autora desta dissertação -, percebemos que o processo de desenvolvimento de liderança de T. foi se aprimorando ao longo dos anos e se adaptando às mudanças ocorridas no mundo, nos âmbitos social e esportivo. John Wooden, por sua vez, relembrou que, quando iniciou sua carreira como treinador, em seu primeiro emprego no Colégio Dayton, “era um professor de inglês relativamente bom e um treinador relativamente ruim” (Wooden & Jamison, 2011, p. 4). Portanto, a prática e a liderança do entrevistado foram se aprimorando ao longo dos anos.

Corroborando a narrativa de John Wooden, o treinador entrevistado enfatiza que desenvolveu-se no meio social por meio de relações interpessoais e intrapessoais e de experiências diárias. Caracterizada como aprendizagem informal, diferentes autores (Nelson, Cushion & Potrac, 2006; Werthner, 2006, Jarvis, 2009) afirmam que esse tipo de aprendizagem tem um importante papel no desenvolvimento e no aprimoramento da liderança. Em seu relato sobre a sua evolução como treinador, T. (2022) enfatiza a importância sobre as experiências vivenciadas, ou seja, na prática, sendo aprendizagem profissional por meio da imersão da cultura esportiva (Rodrigues,

Paes & Neto, 2015). Ao relatar sua prática, T. (2022) relembra momentos sobre a realidade do esporte brasileiro, uma vez que muitas vezes o treino proposto não pode ser executado devido a imprevistos externos, fora do seu controle e da equipe, ou seja, trabalhou na realidade em que se encontrava, utilizando estratégias próprias (Morgan *et al.*, 2012; Milistetd *et al.*, 2015). Além disso, o processo de liderança de um treinador esportivo está interligado a vários aspectos, ocorre ao longo da vida (Jarvis, 2006; 2009) e está inserido em um contexto social (Sampaio *et al.*, 2020).

Em relação ao contexto social observa-se que o treinador enfatiza a influência familiar em especial, os ensinamentos de seu pai. No âmbito escolar, os professores identificaram no treinador entrevistado a competência de organizar atividades em grupo, desde torneios, atividades culturais e agremiações acadêmicas, dando-lhe a oportunidade de exercer a função na organização dessas atividades. Por meio dessas influências adquiriu os atributos necessários para o desenvolvimento de sua liderança, adicionando seu caráter e reputação.

A esse respeito, Billet (2006) e Jarvis (2009) afirmam que, fatos, momentos de qualquer natureza, vividos na socialização primária (ou seja, na infância), são experiências que podem futuramente se transformar em condutas e normas, ultrapassando as experiências imediatas e permitindo construir experiências sociais posteriores mais sólidas, em consonância com a sua visão de mundo e com os outros. Para Wooden e Jamison (2011) essas vivências e experiências são a base para o desenvolvimento dos valores e princípios pessoais de um indivíduo, tornam-se uma referência para os seus atos e atitudes na sua vida diária, os quais, consequentemente, serão as bases da construção do seu processo de liderança.

Sobre a transição de carreira, de atleta para treinador, T. (2022) observa a importância de passar por todas as etapas da carreira de forma paulatina, ou seja, iniciando nas categorias de baixo. É possível apontar que a transição de carreira foi um período essencial para o participante em termos de desenvolvimento, tempo em que as de experiências vividas foram primordiais para uma aprendizagem informal, pouco sistematizada inicial, e para uma futura aprendizagem profissional por meio da imersão na cultura esportiva (Rodrigues, Paes & Neto, 2015).

A transição de carreira esportiva é um tema amplamente abordado em vários estudos acadêmicos, mas, especificamente sobre a transição da carreira de atleta para a de treinador de alto rendimento, existem poucos estudos. Conforme Brandão *et al.* (2010) “a transição de carreira esportiva é o resultado de inúmeros fatores e mais frequentemente uma combinação de fatores individuais e influências sociais”. E a maioria dos atletas, ao encerrar a carreira, continua envolvida

com o ambiente esportivo, o que ocorreu com o treinador entrevistado.

Graduado em dois cursos diferentes, T. formou-se primeiramente em Economia e, posteriormente, em Educação Física. É interessante notar que ambas as graduações conformam o processo de aprendizagem formal e o ajudam no processo de sua liderança, inclusive com a afirmação de que a graduação em Economia o auxiliou no aprendizado do gerenciamento de pessoas (Milisted, 2015).

Sua primeira experiência como treinador principal em uma equipe adulta ocorreu aos 25 anos e, ao recordar esse momento, T. (2022) o descreve como difícil, mesmo tendo atuado durante quatro anos nas categorias de base. Contou com o apoio de treinadores experientes, denominados treinadores-mentores, profissionais que possuem vasta experiência na profissão e auxiliam jovens treinadores na aquisição de saberes (Rodrigues *et al.*, 2017).

Entre os treinadores-mentores mencionados por T. (2022), um em especial foi marcante em sua vida: “[...] O Edson Bispo foi, talvez, um dos treinadores mais importantes da minha vida, senão o mais importante. No meu desenvolvimento como atleta e, depois, até no meu relacionamento.” Nota-se a semelhança com John Wooden ao descrever seu início de carreira como treinador ao relembrar seu treinador do colegial (Glenn Curtis) que, para motivar sua equipe nas reuniões pré-partida, utilizava vários tipos de recursos para estimular os jogadores, desde poesias até cartazes de cartolina sobre a qual desenhava uma escada com cinco ou seis patamares (John & Wooden, 2011). Esse destaque dado por T. para a influência de um treinador, em especial na sua formação, encontra respaldo na literatura (Brandão, Polito, Hernandes *et al.*, 2021) sobre a natureza de vínculos com pessoas significativas, em especial os treinadores. Para os autores, o comportamento do treinador e o grau de relacionamento que ele tem com os atletas e outros treinadores mais jovens influenciará nos processos cognitivo, emocionais e comportamentais dos envolvidos.

É interessante notar que ao descrever o processo de desenvolvimento da liderança, T. (2022) aponta três comportamentos pessoais que contribuíram para sua evolução como treinador e líder: observar, analisar e administrar. Esta última, em sua narrativa, é a mais difícil, pois o treinador é um espelho, e sua conduta é essencial para administração do grupo. Resumindo, T. (2022) afirma que sua evolução como treinador e seu processo de liderança foram adquiridos pelas experiências cotidianas vividas em todos aspectos que auxiliaram na construção da sua filosofia, o que está de acordo com Lyle (2002); Martens (2012) e Grecic e Grundy (2016).

Além dos aspectos mencionados anteriormente, T. (2022) enfatizou outros fatores importantes: gerenciamento de pessoas, fazer o atleta compreender sua função na equipe, diferença de personalidades dentro de um vestiário entre os que lutam pelo mesmo objetivo. Rodrigues, Paes e Neto (2015), em um estudo realizado com treinadores de basquetebol, identificaram a importância dos conhecimentos relacionados à Psicologia do Esporte, focados no gerenciamento de pessoas, habilidades como: motivar atletas, liderar equipe, identificar a personalidade de atletas, agir em momentos críticos do treinamento e competição, estabelecer e motivar bons relacionamentos, habilidades estas que foram mencionadas pelo treinador entrevistado.

Vale destacar, também, as reflexões do treinador sobre os atributos mencionados na Pirâmide do Sucesso de John Wooden (2011). Muitos estudos utilizam a Pirâmide do Sucesso quando tratam de liderança, por sua vez, a pirâmide auxiliou na construção da Pirâmide do Sucesso de Ensinar Esporte (Perez, Van Horn & Otten, 2014).

T. (2022) ao relatar a dedicação ao trabalho, enfatiza: “[...] nada mais importa que o trabalho. Querer não está só relacionado ao treinador”, está relacionado ao comportamento e ao desempenho esportivo, à motivação, relacionado à autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Sobre o sacrifício de ordem pessoal, uma atitude relacionada à coesão, à atitude no esporte, principalmente nas modalidades coletivas, Carron, Brawley e Widmeyer (1998) destacam que é de extrema importância e consideram a dedicação ao trabalho como processo dinâmico no qual os indivíduos do grupo se unem e permanecem por um objetivo único. Nas palavras de John Wooden, a dedicação de trabalho durante a sua carreira de treinador assegurou que todos os integrantes da equipe se comprometessem a fazer o máximo da sua capacidade (Wooden & Jamison, 2011).

John Wooden descreve a amizade como: “a equipe não é nada mais, nada menos que a extensão de sua família, os que você lidera não são pessoas por acaso” (Wooden & Jamison, 2011, p. 70), o que é semelhante à visão de T. para esse atributo, mas com algumas ressalvas: “[...] ser amigo até um certo ponto”, apesar de conviver diariamente e criar laços, o treinador deve saber e estabelecer limites. A ideia reforça a afirmação de John Wooden de que a amizade com os seus comandados, bem como o bem-estar dos integrantes da equipe, com interesse e apoio dentro de um ambiente disciplinado, respeito mútuo e camaradagem são fatores primordiais (Wooden & Jamison, 2011), além de respeito, devoção, estima mútua, uma coesão constante do grupo e relações interpessoais positivas (Peres, Van Horn & Otten, 2014).

Para T. (2022) a lealdade e a confiança em seus comandados são valores correlacionados.

John Wooden definiu a lealdade como a ligação entre o líder e os integrantes da equipe, que pode ser profundamente pessoal, envolvendo muitos aspectos cruciais da vida, incluindo aspectos mentais, emocionais e financeiros, pois a equipe profissional que lidera pode ser a ligação mais importante da sua vida (Wooden & Jamison, 2011). Prapessevis e Carron (1997) identificam a lealdade como a lealdade de interesses, um comportamento que ajuda a transformar a identidade da equipe, auxiliando numa melhor adesão e coesão aos interesses pré-estabelecidos. Driskell *et al.* (2006) definem a lealdade como uma habilidade muito significativa para o desempenho da equipe, contribuindo com o orgulho e a moral da equipe.

Ao entender como um atributo essencial para o basquetebol, enquanto uma modalidade coletiva, T. refere que a cooperação deve ser mútua e o treinador é o líder fazendo o atleta entender a sua função na equipe. Conforme Wooden & Jamison (2011) e Perez, Van Otten e Horn (2014), a cooperação requer trabalhar adequadamente com os outros e ter interesse no bem-estar da equipe inteira.

Ser entusiasta e ter consciência do privilégio de trabalhar com o que se gosta é como T. (2022) define o entusiasmo, semelhante aos dizeres de Wooden e Jamison (2014, p. 25): “[...] um líder precisa de uma chama interior para inflar a equipe, um entusiasmo autêntico, sem ser forçado ou fingido”. Spink e Carron (1992) esclarecem que quando atletas têm um alto nível de entusiasmo, a cooperação aumenta.

Considerado um atributo essencial no basquetebol, segundo T. (2022), o autocontrole é o de um treinador consigo mesmo e com os seus comandados, semelhante aos dizeres de John Wooden: “[...] o controle da sua organização começa com o controle de si mesmo” (Wooden & Jamison, 2011 p. 25). Para Kirshenbaum (1984) o autocontrole está relacionado ao auto-monitoramento e à autoavaliação, estando ligados ao estado mental e físico.

Em sua visão, T. (2022) relaciona a vigilância, que é estar no estado de alerta, sendo semelhante às palavras de John Wooden que descreve este comportamento entendendo que um grande líder deve ser um vigilante constante, ao vigiar o ambiente que o circunda, ser rápido em identificar tendências, mudanças, oportunidades e possíveis ameaças (Wooden & Jamison, 2011).

T. (2022).. relaciona autoconfiança com a robustez mental, importante para o desempenho esportivo, como um processo dinâmico, de algum modo não linear, ativado na forma de gerir recursos internos e externos de operações psicológicas diversas, com certos traços de personalidade, comportamentos, cognições próprias e alheia, na percepção dos problemas vividos

(Rosado, Fonseca & Serpa, 2013).

Iniciativa constante, mesmo após muitos anos de trabalho, T. frisa que é importante para seu trabalho, atrelado ao conhecimento, às mudanças e adaptações, tendo a mesma visão de John Wooden. A iniciativa para T. (2022) significa:

[...] um líder deve ter iniciativa, coragem para tomar decisões, de agir, a disposição e a força e tomar uma posição, mesmo quando ela é contrária à opinião dos outros (Wooden & Jamison, 2011 p. 32). Assim, a iniciativa é relacionada com a robustez mental, sendo uma fonte de resiliência no qual o treinador está constantemente em estado de atenção perante o seu comportamento e do grupo, fazendo com que tome iniciativas e decisões em prol do grupo (Rosado, Fonseca & Serpa, 2013).

Em palavras sucintas, T. (2022). descreve a tenacidade como a vontade de querer e transmitir essa vontade para o grupo, conforme John Wooden: “[...] Transmitir diligência, força moral e decisão-persistência” (Wooden & Jamison, 2011 p. 32). Podemos identificar a autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), a robustez mental (Rosado, Fonseca & Serpa, 2013) e a coesão (Carron, Bradley & Widmeyer, 1998) como construtos significativos dentro desse processo de liderança.

O condicionamento é relatado como sendo condicionamento físico e mental. T. (2022) descreve que o sacrifício de abdicar interesses pessoais em prol do grupo é a função do líder, conforme John Wooden determinou para esse comportamento. O líder de uma organização necessita de força moral e mental. Os primeiros estudos de Wooden, Tharp e Gallimore (1976), notaram evidências de que as ações de Wooden como treinador possuíam vários aspectos que são hoje estudados na psicologia esportiva, não somente o condicionamento físico, pois seu comportamento pessoal e suas palavras também condicionaram seus comandados ao condicionamento moral e mental, consequentemente (Perez, Van Otten & Horn, 2014).

T. descreve a técnica com minuciosos detalhes perante os fundamentos do basquetebol. A função dos treinadores de ministrar seus conhecimentos aos seus comandados está de acordo com as palavras de Wooden: “[...] é preciso ter conhecimento do que se está fazendo (Wooden & Jamison, 2011, p. 32)”. Para ambos a técnica está atrelada às habilidades do basquetebol, ao processo de desenvolvimento e ao aprimoramento do atleta, sendo a função do treinador. Tharp e Gallimore (1976), em seu estudo, observaram o modo de instruir e de compartilhar as informações relacionadas ao condicionamento, portanto a sua filosofia de intensidade, fazendo sua equipe

desenvolver habilidades técnicas, mentais e físicas, condicionadas pela fadiga e pelo sacrifício, para a otimização do desempenho esportivo.

Sacrifício em busca de um objetivo comum a todos são as palavras de T. para o espírito de equipe, o que se assemelha ao que Wooden definiu, ao descrever sobre este atributo: “[...] a estrela de uma equipe é a própria equipe”. Identificado por Carron, Bradley e Widmeyer (1998) o espírito de equipe está relacionado com a coesão do grupo interferindo diretamente no desempenho esportivo.

Quando aborda a Estabilidade, T. considera ter consciência, confiança e autocontrole em todos os momentos. Wooden define a estabilidade como “[...] manter as suas crenças e agir de acordo com elas, independente das adversidades, ser sincero com as suas convicções” (Wooden & Jamison, 2011, p. 43). A estabilidade está relacionada ao autocontrole, comportamento desenvolvido ao longo do tempo, sendo um construto em constante evolução e ajustável. (Perez, Van Otten & Horn, 2014).

Confiar em si mesmo e nos seus comandados são as palavras de T. para a Confiança. Wooden descreveu a confiança como “autofiança, estar totalmente preparado para os desafios” (Perez, Van Otten & Horn, 2014). Baumeister e Showers (1986) teorizaram que, quando uma pessoa vive uma situação traumática ocorre a perda da confiança, consequentemente essas situações podem interferir no seu foco e no seu desempenho, uma resposta automática associada com a confiança. Kingston e Thomas (2010) identificaram que atletas com uma forte preparação física e mental têm alto grau de confiança. Valley (1986) propôs que a confiança é específica no esporte e multidimensional, relacionada à autoeficácia. Otten (2009) apresenta empiricamente que a confiança esportiva é a chave do sucesso, *clutch* a performance sob pressão.

Fé e paciência são atributos que apoiam a grandeza competitiva e, ao narrar sobre paciência, T. relata ter paciência com os erros dos outros e com os seus próprios erros. Wooden, ao descrever a paciência, a relaciona com o processo individual pelo qual todos passamos, este processo é longo e aprimorado através das experiências vivenciadas: “[...] um líder sensato que ao realizar coisas importantes leva tempo” (Wooden & Jamison, 2011 p. 47), contudo o processo de desenvolvimento através das vivências (Martens, 2012; Grecic & Grundy, 2016) constrói a sua própria filosofia (Lyle, 2002).

Em suas reflexões sobre fé, T. não a relaciona com a religiosidade. Para o entrevistado a fé está relacionada a acreditar no seu trabalho, no seus comandados: fé e força estão interligados,

sendo que um atributo complementa o outro, pois ele acredita nas suas convicções mesmo nos momentos adversos. Para Wooden “[...]Líder tem que ter fé em que as coisas vão funcionar conforme deveriam” (Wooden & Jamison, 2011 p. 47).

O treinador entrevistado e Wooden mencionam a fé como um constructo atrelado a outros atributos: a autoconfiança e o otimismo, sendo que o comportamento individual, ou seja, o do líder, pode afetar o comportamento da equipe. O otimismo é ocasionado pela confiança em um objetivo sendo impulsionado pela motivação, portanto, a fé é o resultado destes fatores que fazem com que o treinador tenha fé e acredite no seu trabalho e motive seus atletas para que façam e acreditem nas metas estabelecidas (Scheier & Carver, 1985).

Ao relatar sobre grandeza competitiva, T. expressa como a competição está enraizada na sua vida, o amor, a paixão pelo basquetebol, sacrificar-se, como nas palavras de Wooden: “[...] amor verdadeiro pela árdua batalha, sabendo que ela oferece para alguém dar o melhor de si, quando o melhor é exigido” (Wooden & Jamison, 2011, p. 45). Os ensinamentos são transmitidos pelo treinador: quando é líder e um grande competidor, transmite aos seus comandados ao ensinar (Wooden & Jamison, 2011). Na psicologia esportiva Csikszentmihalyi (1990), ao definir a grandeza esportiva, utilizou o termo *flow* descrevendo-o como um estado intrínseco no qual a pessoas está preparada em todos os aspectos para o desafio proposto, um construto atrelado ao desempenho do atleta.

O sucesso, nas palavras de T., é o coroamento total do trabalho, significando a recompensa, o valor pelo trabalho desempenhado. Mesmo assim, T. ressalta que muitas vezes o trabalho de um treinador de sucesso não é a vitória, a conquista de um campeonato, mas a satisfação de um dever cumprido, de um trabalho bem-feito o qual teve impacto positivo no grupo de seus comandados, o que vai ao encontro dos princípios defendidos por Wooden que relatou: “[...] o sucesso é uma paz de espírito, é um resultado inequívoco da satisfação pessoal de saber que se fez esforço para dar melhor do que é capaz” (Wooden & Jamison, 2011, p. 48).

Ao continuar sua reflexão sobre o sucesso, T. (2022) Menciona: “[...] o sucesso não é para todo mundo, mas para algumas pessoas” o que se relaciona com a ideia de Wooden: para atingir o sucesso há vários aspectos relacionados à conduta, aos valores e à ética que são importantes e pertinentes para ocorrer. “[...] A liderança de sucesso não tem a ver em ser duro ou flexível, sensível ou assertivo, mas um conjunto de atributos, em que acima de tudo vem o caráter” (Wooden & Jamison, 2011, p. 64). A citação confirma as reflexões sobre o sucesso da carreira de T., sua

trajetória construída na base de valores atrelados ao conhecimento.

Muitos estudos acadêmicos sobre liderança esportiva enfatizam que a liderança no esporte é o conjunto de aspectos multifatoriais. Perkins & Hahn (2020), ao escreverem um desenho de um Programa de Aprendizagem e Desenvolvimento para Treinadores Esportivos, consideraram o envolvimento com o esporte:

- Participação pessoal para bem-estar;
- Referência pessoal para excelência;
- Referência de elite excelente.

Esses fatores são primordiais para o desenvolvimento do treinador e fazem parte de um processo que ocorre ao longo de sua carreira: estão interligados com a socialização, a aprendizagem ao longo da vida, o meio da sua aprendizagem, aspectos psicológicos e liderança. Os aspectos foram descritos pelo treinador entrevistado ao longo de seu depoimento sobre o seu processo da construção da liderança.

Nos relatos do treinador entrevistado pode-se identificar aspectos relacionados à liderança efetiva. Conforme o estudo de Martens (1987) vários fatores estão englobados na atuação do líder:

- Fatores situacionais;
- Qualidades do líder;
- Características do liderado;
- Estilos de liderança .

Todos os aspectos mencionados acima foram identificados ao longo das narrativas, portanto, relacionam-se com a evolução do treinador, em suas próprias palavras, ao dizer ser um treinador diferente, inovador, ir além das suas expectativas, aprimorar no aspecto pessoal e profissional para alcançar os méritos de um treinador consolidado na história do basquetebol brasileiro nesses cinquenta anos de carreira como treinador.

## CAPÍTULO 6

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluímos no presente estudo que foi efetiva a cronologia de vida, relacionada com os seus depoimentos e utilizada na primeira parte. O método auxiliou na identificação dos processos de desenvolvimento da filosofia, formação profissional e de liderança do treinador entrevistado.

A formação da sua filosofia está atrelada à socialização primária, no contexto social, construída por meio de valores (conduta, respeito e caráter), ensinados na infância por seus familiares e desenvolvidos ao longo da sua vida, conforme os fatos ocorridos na sua socialização secundária.

Na formação profissional foram identificados diferentes aspectos significativos: sua carreira como treinador ainda quando era atleta da modalidade; ter atuado em todas as categorias de base existentes na época, antes de se tornar treinador profissional; ter tido ao longo da carreira treinadores mentores que o auxiliaram na formação da sua filosofia; ênfase na aprendizagem profissional, aprendizagem desenvolvida através das experiências ao longo da sua carreira - que o auxiliaram no processo de desenvolvimento como treinador e no processo do desenvolvimento da sua liderança -; a aprendizagem formal, por meio das duas graduações (em Educação Física e em Economia), sendo esta última graduação de suma importância para o aprendizado da gestão de pessoas, consequentemente auxiliando o seu processo de desenvolvimento de liderança.

Por ter uma longa carreira vivenciou várias mudanças no esporte e a sua liderança como treinador foi se modificando e se atualizando conforme as demandas solicitadas. Comparando com as narrativas de Wooden sobre as suas origens e como se deu o desenvolvimento do seu processo de liderança, relatado no livro A Pirâmide do Sucesso (Wooden & Jamison, 2011), identificamos semelhanças, mesmo nascendo em países e com cultura e estilo de vida diversos. Os valores adquiridos na socialização primária foram o ponto-chave para a formação da sua filosofia e o desenvolvimento do seu processo de liderança.

Na segunda parte do estudo foram analisadas as reflexões do treinador entrevistado sobre os 15 atributos da Pirâmide do Sucesso de John Wooden (Wooden & Jamison, 2011). Identificamos que as narrativas do treinador entrevistado vêm ao encontro das reflexões de Wooden ao descrever cada bloco da pirâmide. Os atributos da pirâmide representam constructos importantes, de acordo

com Wooden, para o processo de liderança de um treinador, autodeterminação, autoconfiança, coesão, motivação, robustez mental e otimismo e, da mesma forma, foram apontados pelo treinador do presente estudo como essenciais para o seu desenvolvimento, enquanto líder, e auxiliaram a sua atuação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Sport Education Program, *Coaching Youth Basketball*, (2000). Tradução de Ugrinowitsch, Carlos, & Barbanti, Valdir J. Ensinando Basquetebol para Jovens. Editora Manole 1a ed. brasileira, p.4.
- Assumpção, L. O. T. (2018). *Sociología dos Treinadores Esportivos*. In Curso de Alto Rendimento. Desenvolvimento Esportivo- Identificação, Promoção e Desenvolvimento de Talentos basquete 3x3 levantamento de peso/vôlei de praia. Esporte Instituto Olímpico Brasileiro, p.186.
- Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. L. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), 123-139.
- Baumeister, R. F., & Showers, C. J., (1986). A Review of Paradoxical Performance Effects: Choking under Pressure in Sports and Mental Tests. *European Journal of Social Psychology*, 361-383.
- Brandão, M. R. F., Akel, M. C., Andrade, S. D. A., Guiselini, M. A. N., Martini, L. D. A., & Nastás, M. A. (2000). Causas e consequências da transição de carreira esportiva: uma revisão de literatura. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 8 (1), 49-58.
- Brandão, M. R. F., Agresta, M., & Rebustini, F. (2002). Emotional states of the Brazilian top coaches. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 10(3), 25 - 28.
- Brandão, M. R. F., & Valdés, H. (2005). La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: Un aporte de la psicología del deporte. In Roffé M.; & Ucha, F. G., (Orgs.). *Alto rendimiento, psicología y deporte: Tendencias actuales*. (p. 115-130). Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Brandão, M. R. F., & Carchan, D. (2010). Comportamento preferido de liderança e a sua influência no desempenho dos atletas. *Revista Motricidade*, 6(1), 53-69.
- Brandão, M. R. F. Polito, L. F., Hernandes, V., Correa, M., Mastrocola, A. P., Oliveira, D., Oliveira, A., Moura, L., Junior, M. V. B., & Angelo, D. (2021). Stressors in Indoor and Field Brazilian Soccer: Are They Perceived as a Distress or Eustress?. *Frontiers in psychology*, 12, 623719.
- Bennie, A., & O'Conner, D. (2010) Coaching philosophies: perceptions from professional cricket, rugby league and rugby union players and coaches in Australia. *International Journal of Sports Science*, 5(2), 309-320
- Breggue da Silva Sampaio, G., Milistetd, M., de la Rocha Freitas, C., Milan, F. J., Vaz de Campos Pereira, M. P., & Oliveira Farias, G. (2020). Contextos Sociais na Formação de Treinadoras de Ginástica Rítmica: a aprendizagem ao longo da vida. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 12(3), 32-40.

- Bettega, O. B; Tozetto, A., Milisted, M, Saad M. A, & Galatti L. R. (2017). Papéis do treinador esportivo de categorias de base nos jogos esportivos coletivos. In: Galatti, L. R; Scaglia, A. J; Montagner P. C., & Paes R. R., (Orgs). *Desenvolvimento de treinadores e atletas*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, p. 17.
- Billett, S. (2006). Relational interdependence between social and individual agency in work and working life. *Mind, Culture, and Activity*, 13(1), 53-69.
- Buceta, J. M. (2009). Psicologia dos treinadores esportivos: Conceitos fundamentais e áreas de intervenção. In Brandão M. R. F., & Machado, A. A., (Orgs.), *Coletânea psicologia do esporte e do exercício: O treinador e a psicologia do esporte*. 4, 17-40. São Paulo, SP: Editora Atheneu.
- Callary, B. (2012). Exploring the process of Lifelong Learning: the biographies of five Canadian women coaches. Ottawa: University of Ottawa.
- Campeoníssimo, (1976). Revista da Sociedade Esportiva Palmeiras, n. 5, Editora Cia. Lithografica Ypiranga, 6-7.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1978). Psychological factors and athletic success: An analysis of coach-athlete interpersonal behaviour. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3(1), 43–50.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, Champaign, 7, 8-18.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N., (1998). The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups, In Duda, J. ed., *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement, Fitness Information Technology*, Morgantown, West Virginia, p. 213-226.
- CBB. Confederação de Basquete Brasileira. *Conquistas brasileiras no basquetebol, masculino e feminino*. Recuperado em 20 Dezembro, 2021, de <https://www.cbb.com.br/conquistas>.
- Coakley, Jay. (1994) *Sports in Society – Issues and controversies*. [s.l.] Brown & Benchamark.
- COB. (2022). Comitê Olímpico Brasileiro. *Programa de Carreira do Atleta*. Recuperado em 20 Dezembro, 2021, de <https://www.cob.org.br/pt/galerias/noticias/nona-turma-do-programa-de-carreira-do-cob-apoia-18-atletas-em-fase-de-transicao>.
- Conroy, D.E., Willow, J.P., & Metzler, J.N. (2002). Multidimensional fear of failure measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 76-90.
- Cushion, C., & Lyle, J. (2010) Conceptual development in sports coaching. In Lyle, J.; Cushion, C. *Sports Coaching: Professionalization and Practice*. Churchill Livingstone, Elsevier.
- Csíkszentmihályi, M. (1990). The Domain of Creativity, In Runco, M. A., & Albert R. S., eds., *Theories of Creativity*, Sage Publications, Inc.Thousand Oaks, California, 190-212.
- Daiuto, Moacyr. (1981). *Manual do técnico*. São Paulo: CIA Brasil Editora.

- Dean, Everett S. (1991). *Progressive Basketball*. Tradução de Sánchez, José Rovira. Redwood City: Stanford University Press.
- Dean, Everett S. (1988). *El Baloncesto Técnica y estrategia*. Editora Hispano Europea Editorial, S.A.
- De Rose J. D. (2017a). *O basquetebol feminino nos jogos olímpicos: 1976-2016*. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo. Recuperado em 12 Novembro, 2021, de <https://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/158>.
- De Rose J. D. (2017b). *O basquetebol masculino nos Jogos Olímpicos: história e a participação do Brasil*. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo. Recuperado em 12 Novembro, 2021, de <https://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/132/111/563>.
- Dicio. *Dicionário Online de Português*. Recuperado em 12 Novembro, 2021, de <https://www.dicio.com.br/lideranca/>.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G., (2006) What Makes a Good Team Player?: Personality and Team Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 249-271.
- Duarte, M. Y. M. (2006). Estudo de caso. In Barros, A. (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Pedro: Atlas, 215-234.
- Duarte, T., & Culver, D. (2014). Becoming a Coach in Developmental Adaptive Sailing: A Lifelong Learning Perspective. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26.
- Eberspächer, Hans. (1982). *Sportpsychologie: grundlagen, methoden, analysen*. Hamburg, Germany: Gesamtherstellung Clausen & Bosse.
- Federação Paulista de Basketball (FPB). *Arquivos bibliográficos 1960 a 2021*.
- Fontana, A., & Frey, J H. (1994). Interviewing: the art of science. In: Denzin, N.; Lincoln, Yvonna. (orgs.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Gallimore, R. (2014). Coach John Wooden's Pyramid of Success: A Comparison to the Sport Psychology Literature: A Commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(1), 103-105.
- Gallimore, R., & Tharp, R. (2004). What a Coach Can Teach a Teacher, 1975-2004: Reflections and Reanalysis of John Wooden's Teaching Practices. *The Sport Psychologist*, 18(2), 119-137.
- Galatti, L., Bettega, O. B., Brasil, V. Z. de Souza Sobrinho, A. E. P., Bertram, R., Tozetto, A. V. B., Rodríguez, H. A., Collet, C., Nascimento, J., & Milistetd, M. (2016). Coaching in Brazil Sport Coaching as a Profession in Brazil: An Analysis of the Coaching Literature in Brazil From 2000-2015. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 316-331.

- Gephart, R. P., Jr. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal [Editorial]. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gilbert, W., Nater, S., Siwik, M., & Gallimore, R. (2010). The Pyramid of Teaching Success in Sport: Lessons from Applied Science and Effective Coaches. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1(2), 86-94.
- Gilbert, J. (2017). *The Heart of Basketball: A Dynamic and Transformative Program Design for Chinese Youth Capstone Collection*. 2981. Recuperado em 17 Outubro, 2021, de <https://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4023&context=capstonespdf>.
- Grecic, D., & Grundy, A. (2016) Pragmatic research in sport: coaching philosophies in action - a values chain to inform practice. *Journal of Qualitative Research in Sports Studies*, 10(1), 211-232.
- Goldsmith, W., & Sweetham, B. (2002) Reserve tempo para ser treinador: ensine os seus atletas a porem em prática os princípios científicos. *Revista Treino Desportivo*, Lisboa, Portugal, 117.
- Günther, H. (2006). *Qualitative research versus quantitative research: Is that really the question?* Psicologia: Teoria e Pesquisa, 22(2), 201-210.
- Guedes, C. M. (2009). *Mulheres à cesta: o basquetebol feminino no Brasil (1892-1971)*. São Paulo, SP: Miss Lily.
- Hall of Fame Basketball: *John Wooden Biography*. Recuperado em 5 Novembro, 2020, de <https://www.hoopshall.com/hall-of-famers/john-wooden/>.
- Horn, T. S. (1992). *Advances in sport psychology*. Illinois, EUA: Human Kinetics.
- Hoshino, E. F., Sonoo, C. N., & Vieira, L. F. (2008). Perfil de liderança: uma análise no contexto esportivo de treinamento e competição. *Journal of Physical Education*.
- Huynh, H. P., Johnson, C. E., & Wehe, H. (2020). Humble Coaches and Their Influence on Players and Teams: The Mediating Role of Affect-Based (but Not Cognition-Based) Trust. *Psychological Reports*, 123(4), 1297-1315.
- Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning*. London: Routledge; Falmer Press.
- Jarvis, P. (2009). Learning to be a person in society: Learning to be me. In Knud Illeris (ed.), *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists -- In Their Own Words*. Routledge.
- Kingston, K., Lane, A., & Thomas, O., (2010) A Temporal Examination of Elite Performers Sources of Sport- Confidence, *The Sport Psychologist*, 24, (3), 313-332.
- Kirshenbaum, D. S. (1984) Self-Regulation and Sport Psychology: Nurturing an Emerging Symbiosis, *Journal of Sport Psychology*, 6(2), 159-183.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, Zilber, T. (1998). Narrative research. London, UK: Sage.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas, 5.ed.
- Langley, D.J., & Knight, S.M. (1999). Continuity in Sport Participation as an Adaptive Strategy in the Aging Process: A Lifespan Narrative. *Journal of Aging and Physical Activity*, 7, 32-54.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation. Applied Social Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lyle, J. (2002) *Sport coaching concepts*: A framework for coaches' behaviour. London: Routledge.
- Louro, F.A.C. (2006). *Liderança e aspectos motivacionais no esporte*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Educação Física, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Luke, M. (2001). Treinar a liderança ou a liderança no treino... ou ambas. *Revista Treino Esportivo*, Lisboa, 14, 11-16,jun.
- Martens R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R. (2012) *Successful Coaching* – the most authoritative guide on coaching principles. Human Kinetics, Champaign, IL, USA.
- Milistedt, M. (2015). A aprendizagem profissional de treinadores esportivos: Análise das estratégias de formação inicial em Educação Física. (Tese de Doutorado). Centro de Desportos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Milistedt, M., Salles, W. N., Brasil, V. Z., Saad, M. A., & Do Nascimento, J. V. (2015). *Formação de treinadores esportivos: realidade e perspectivas*. 5º Congresso Internacional dos Jogos Desportivos, 285-309.
- Milistedt, M., Ramon, V, Saad, M. A., Salles W. N., & Nascimento J. V. (2017). Formação do treinador para o esporte de elite. In: Galatti, L. R., Scaglia, A. J, Montagner P. C., & Paes R. R., (Orgs). *Desenvolvimento de treinadores e atletas*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 42-43.
- Morgan, K., Jones, R. L., Gilbourne, D., & Llewellyn, D. (2012). Changing the face of coach education: Using ethno-drama to depict lived realities. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 1-14.
- Muylaert, C. J., Sarubbi, V., J., Gallo, P. R., & Neto, M. L. (2014). Narrative interviews: an important resource in qualitative research. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 184 -189.
- Nelson, L.; Cushion, C., & Potrac, P. (2006). Formal, non formal and informal coach learning: a holistic conceptualization. *International Journal of Sports Science and Coaching*, UK, 1(3), 247-259.
- Noce, F. (2002). *Liderança*. In Dietmar Samulski (Ed) *Psicologia do Esporte*, São Paulo, SP: Editora Manole, pp. 219-248.

- Nogic, G. (2014). *Estilo de liderança dos treinadores de basquetebol em Portugal. Percepção, preferência e nível de satisfação dos atletas da Liga Profissional Masculina.* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Rio Maior. Recuperado em 12 Abril, 2021, de <http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1177/2/DissertaçãoMESTRADOGoranNogic.pdf>.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: theory and practice.* Eighth Edition. Los Angeles: SAGE Publications.
- Nunes, G., Nascimento, M., & Alencar, M. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *ID online. Revista de psicologia*, 10(29), 144-151.
- O Cestinha (1976). *O Jornal Com Fim Certo A Cesta*, n.5, Editora Gráfica Cairu Ltda., p. 2.
- Otten, M. P., (2009). Choking vs. Clutch: A Study of Sport Performance under Pressure, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 31, 583-601.
- Parkin, D. (2003) Coaching philosophy. Cited in: Bennie, A. and O'Conner, D. (2010) Coaching philosophies: perceptions from professional cricket, rugby league and rugby union players and coaches in Australia. *International Journal of Sports Science*, 309-320.
- Perkins P., & Hahn A. (2020). Considerations for Desing of a Learning and Development for Sports Coaches. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 457-509.
- Perez, D., Van Horn, S., & Otten, M. P. (2014). Coach John Wooden's Pyramid of Success: A comparison to the sport psychology literature. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(1), 85-01.
- Prapavessis, H., & Carron, A. V., (1997). Sacrifice, Cohesion, and Conformity to Norms in Sport Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(3), 231-240.
- Queiroz, M. I. P. (1988). Relatos orais: do “indizível” ao “dizível. In SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes Von. (Orgs.). *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Pedro: Vértice, 1988.
- Rodrigues, H. de A., Paes, R. R., & Souza Neto, S. de. (2015). A Socialização Profissional do Treinador Esportivo como um Processo Formativo de Aquisição de Saberes. *Movimento*, 22(2), 509-522.
- Rodrigues, H. D. A., Teixeira C., G. D. C., Dos Santos Junior, E. L., & Milistetd, M. (2017). As fontes de conhecimento dos treinadores de jovens atletas de basquetebol. *Motrivivência*, 29(51), 100.
- Rodrigues, H. A.; Paes, R. R. & Souza Neto, S. (2018). A construção da identidade na socialização profissional de treinadores: entre a escola de ofício e a academia. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 32, 427-441.

- Rosado, A., & Mesquita, I. (2008). A formação para ser treinador. In Tavares, F., Graça, A., Garganta, J., & Mesquita, I. (orgs.). *Olhares e contextos da performance nos jogos desportivos*, Universidade do Porto.
- Rosado, A., Fonseca, C., & Serpa, S. (2013). Robustez mental: Uma perspectiva integradora [Mental toughness: An integrative perspective]. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 495–500.
- Rose Junior, D. (2017). *O basquetebol masculino nos jogos olímpicos: história e participação do Brasil*. 1a. ed. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 1, 127.
- Rose Junior, D. (2019). *Campeonatos Mundiais e Copas do Mundo de Basquetebol: história, números e curiosidades*. São Paulo: EACH USP, 1a. ed. 1. 136.
- Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Rubio, K. (2001). *O Atleta e o Mito do Herói: o imaginário esportivo contemporâneo*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Samulski, D. (2002). *Psicologia do Esporte*. São Paulo, SP: Editora Manole Ltda, 1 ed.
- Santos, P. B., & Fonseca W. C. (2010). *Um estudo sobre o estilo de liderança preferido pelas jogadoras de vôlei*. O Portal dos Psicólogos, 1-22.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology: official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 4(3), 219–247.
- Simões, A. C. (1994). Esporte: Análise do comportamento de liderança de técnicos de handebol. *Revista Paulista de Educação Física*, 8(1), 17-29.
- Simões, A. C., Rodrigues, A. A., & Carvalho, D. F. (1998). Liderança e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol, em convívio grupal. *Revista Paulista de Educação Física*, 12(2), 134-144.
- Silverman, D. (2010). *Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2009). Narrative analysis and sport and exercise psychology: Understanding lives in diverse ways. *Psychology of sport and exercise*, 10(2), 279-288.
- Smith, B., & Sparkes, A. (2012). *Narrative analysis in sport and physical culture*. In K. Young & M. 6, 79-99.
- Sonoo, C. N., Hoshino, E. F. & Vieira, L. F. (2008). Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. *Psicologia: teoria e prática*, 10(2), 68-82.

- Spink, K. S., and Carron, A. V. (1992). Group Cohesion and Adherence in Exercise Classes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 78-86
- Spink, M. J. P., & Lima, H. (2013). Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos de interpretação. In Mary J. Spink (Org.), Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano. Centro Edelstein de pesquisas sociais, 71-99.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.). The Sage Handbook of qualitative research (3rd ed., pp. 443-466). London: Sage Publications.
- T. (2022). Entrevista cedida à Alessandra Santos de Oliveira, São Paulo, entre os dias 1º de agosto e 22 de setembro de 2022. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice C desta dissertação].
- Thomas , J.R.; Nelson, J. K., (2012). Métodos de Pesquisa em Atividade Física. Editora Física: Editora Artmed. 6a ed.
- Tharp, R. G. and Gallimore, R. (1976) Basketball's John Wooden: What a Coach Can Teach a Teacher. *Psychology Today*, 9, 74-78
- Tozetto, A. V. B., Galatti, L. R., & Milistetd, M. (2018). Desenvolvimento Profissional De Treinadores Esportivos No Brasil: Perspectiva De Aprendizagem Ao Longo Da Vida. *Pensar a Prática*, 21(1).
- Vealey, R. S. (1986). Conceptualization of Sport-Confidence and Competitive Orientation: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Sport Psychology*, 8, 221-246.
- Waters D. (2017). The Leadership of Jonh Wooden. (Dissertação de Mestrado). School of Health Sciences, Liberty University, Lynchburg, Estados Unidos. Recuperado em 23 Fevereiro, 2021, de <https://digitalcommons.liberty.edu/masters/465/>.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (1995). Foundations of Sport and Exercise Psychology. Champaign, Illinois, Human Kinetics.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2001). *Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício*. Porto Alegre, RS: ARTMED.
- Werthner, P., & Trudel, P. (2006). A New Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. *Sport Psychologist*, 2, 198-212.
- Wooden J. Site oficial sobre John Wooden, sua história de vida, 2023. Recuperado em 28 Fevereiro, 2022, de <http://www.coachwooden.com/the-journey>.
- Wooden, J., & Jamison S. (2011) *A Piramide do Sucesso para a excelência na liderança*. São Paulo, SP: Évora.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. 6a ed.

## **APÊNDICE A - Roteiro das perguntas semi-estruturadas**

As entrevistas serão divididas em duas partes:

Na primeira parte serão abordadas:

- Apresentação do projeto e sua finalidade;
- Apresentação do Termo de Consentimento;
- A pergunta geradora: quais foram os conceitos filosóficos, valores, atitudes e relatos de acontecimentos que auxiliaram no processo de construção da sua liderança.

Na segunda parte serão feitas perguntas sobre cada valor descrito na Pirâmide do Sucesso na perspectiva de cada treinador:

A pergunta geradora é a sua opinião pessoal, como treinador, ele avalia os elementos de cada atributo pessoal estabelecidos na *Pirâmide de Sucesso de John Wooden*. Os 15 atributos pessoais são:

- Dedicação ao trabalho;
- Amizade;
- Lealdade;
- Cooperação;
- Entusiasmo;
- Autocontrole;
- Vigilância;
- Iniciativa;
- Tenacidade;
- Condicionamento;
- Técnica;
- Espírito de equipe;
- Estabilidade;
- Grandeza competitiva;
- Fé;
- Paciência;
- Sucesso.

## **APENDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (responsável)**

#### **LIDERANÇA DE TREINADORES DE BASQUETEBOL: UMA ANÁLISE CENTRADA NA PIRÂMIDE DE JOHN WOODEN**

Eu,

Data de nascimento: . Documento de identidade tipo: .

Número: . Endereço:

Telefone: e-mail:

, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário/a da pesquisa LIDERANÇA DE TREINADORES DE BASQUETEBOL: UMA ANÁLISE CENTRADA NA PIRÂMIDE DE JONH WOODEN, sob responsabilidade da pesquisadora Alessandra Santos de Oliveira e da orientadora Maria Regina Ferreira Brandão, da Instituição de ensino Universidade São Judas Tadeu, Grupo de Estudos em Psicologia do Esporte – CNPq.

Assinando este Termo de Consentimento, estou ciente de que:

1. O objetivo da pesquisa é compeender o processo da construção da liderança dos treinadores de basquetebol brasileiro.
2. Estou recebendo um email do pesquisador responsável pelo estudo, explicando os objetivos do estudo e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
3. Caso eu tenha interesse em participar do estudo, deverei enviar assinado para o email do pesquisador o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após isso, serão agendadas as entrevistas em melhores datas para a minha conveniência; as entrevistas serão realizadas presencialmente.
4. Participarei das entrevistas contendo perguntas sobre o meu processo da construção da minha liderança ao longo da minha carreira de treinador de basquetebol, bem como

analisarei os valores dos atributos pessoais constituídos da Pirâmide do Sucesso de John Wooden. Não há limite para as minhas respostas, podendo variar de uma única frase até um longo depoimento. A transcrição das entrevistas será realizada respeitando-se meu depoimento e ficará de posse do pesquisador principal por cinco anos da data da entrevista e não será utilizada para nenhum outro fim que não seja essa pesquisa;

5. A participação no estudo apresenta risco mínimo para mim, podendo ocorrer certo risco de constrangimento pelo teor das perguntas, mas estou ciente de que poderei interromper a qualquer momento a minha participação e retomá-la, caso seja do meu interesse. Caso seja do meu interesse, eu poderei ser encaminhado ou encaminhada para atendimento psicológico no Centro de Psicologia Aplicada (CENPA) da Universidade São Judas Tadeu;
6. A participação desta pesquisa é voluntária, meu nome e respostas serão resguardados sob sigilo;
7. Estou ciente que a pesquisa trará como benefícios uma melhor compreensão do processo de liderança de treinadores esportivos na modalidade basquetebol . Meus dados pessoais serão mantidos sob sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do estudo exposto acima, incluindo na publicação e na literatura científica especializada;
8. Obtive todas as informações necessárias para decidir conscientemente sobre a minha participação no referido estudo;
9. Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Juas Tadeu, via endereço eletrônico [cep@usjt.br](mailto:cep@usjt.br) para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa, como também pelo telefone (11) 2799-1950;
10. Poderei entrar em contato com as responsáveis pelo estudo, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Regina Ferreira Brandão e Prof<sup>a</sup> Esp. Alessandra Santos de Oliveira, sempre que julgar necessário via e-mail: [aleball13@gmail.com](mailto:aleball13@gmail.com);
11. As informações obtidas serão tratadas de forma confidencial e não haverá a minha identificação. Apesar de todos os cuidados de confidencialidade adotados pelos

pesquisadores compreendo que, pelo fato do estudo ser do tipo análise centrada no desenvolvimento do processo de liderança, há uma alta probabilidade de ser reconhecido, mesmo que não intencionalmente, em função da descrição dos dados obtidos, e ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li e foram lidas para mim, descrevendo o estudo “LIDERANÇA DE TREINADORES DE BASQUETEBOL: UMA ANÁLISE CENTRADA NA PIRÂMIDE DE SUCESSO DE JOHN WOODEN”.

Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante a realização, sem penalidades e prejuízos ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento nesse serviço;

Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com os pesquisadores

São Paulo, Data

Assinatura do (a) participante

---

Assinatura da responsável pelo estudo

## **APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA**

**Nome:** T.<sup>7</sup>, treinador de basquetebol. Entrevista concedida à Alessandra Santos de Oliveira nos dias 1º de agosto, 15 de setembro e 22 de setembro de 2022, em São Paulo.

**H1:** Atuou como atleta da modalidade? Quantos anos? Basquetebol. [00:01:29]

**H1:** Assim, aproximadamente 14, 15 anos mais ou menos, como atleta, comecei com 11 anos de idade e encerrei minha carreira com 25, 26, que eu já estava desde os 21 como treinador também. Então eu encerrei cedo e comecei como treinador bastante cedo, 21 anos eu dirigi minha primeira equipe.

**P1:** Ok. Formação acadêmica? [00:01:52]

**H1:** Eu tenho duas formações acadêmicas, eu sou professor de Educação Física, formado pela Escola de Educação Física de Santo André, a FEFISA, e sou economista formado pela Universidade Mackenzie também, profissão essa que eu exercei durante muito tempo até me dedicar exclusivamente ao esporte.

**P1:** Ah, mackenzista, que legal. Como iniciou sua carreira de treinador? Ano e local. [00:02:16]

**H1:** Eu iniciei minha carreira de treinador em 1969 na Sociedade Desportiva Palmeiras. Dirigindo primeiro a escolinha e minibasquete, foi 69, foi o primeiro ano de basquete mini com tabela mais baixa, aquelas modificações da regra, tal, e aí que eu debutei, 69. E fiz todas as categorias, não só como jogador, mas como treinador, **todas** as categorias do Palmeiras, eu entrei como treinador das escolinhas e mini e saí como treinador da equipe adulta profissional, inclusive o último título que o Palmeiras tem na sua galeria lá, inclusive é comigo ainda, que foi Campeão Brasileiro em 76, 77.

**P1:** Você já encerrou a sua carreira como treinador ou não? [00:03:10]

---

<sup>7</sup> Conforme já informado, o nome do entrevistado será suprimido e substituído pela inicial T.

**H1:** Não. Não, não. Eu saí... isso daí tem uma dúvida. Eu saí do São Paulo logo após a conquista do título que nós tivemos esse ano aqui. Trabalhei três anos no São Paulo, mas eu não me aposentei, eu saí **do** São Paulo e não saí do Basquete.

**P1:** Ok. Quantos anos total como treinador? É uma vida, né? [00:03:33]

**H1:** É, desde os 21 anos de idade, eu tenho 72, 51 anos, 50 e tantos... estou completando 52 anos de atividade, praticamente sem interrupções, dirigindo quase todos os grandes projetos do Basquetebol Brasileiro, grandes clubes, enfim. Então são 50 anos, eu acho que é um caso mais ou menos raro até de continuidade, não? E passando ainda, e tendo agora, praticamente no fim de carreira, esse projeto do São Paulo aí, começamos do zero, totalmente do zero, e chegamos praticamente em todas as finais, e culminando agora com o título de Campeão Paulista, que é um marco bastante importante para mim em função principalmente do que o clube tinha e aquilo que nós podemos realizar como trabalho. Então nas duas últimas ligas, fomos terceiro naquela que não terminou, na pandemia, na outra fomos vice-campeões, terminou o final do campeonato com o Flamengo, e agora Campeão Paulista. Então acho que é um trabalho bastante coroado e espero ter continuidade nisso ainda. Eu ainda tenho paciência e saúde para fazer tudo isso.

**P1 :**O primeiro: dedicação ao trabalho. [00:21:17]

**H1:** Esse não tem como ser diferente. Deixa só abrir um parêntese aí. Eu tive a felicidade de estar presente no ginásio na última conquista do John Wooden, pela OCLA.

**P1:** Não acredito!

**H1:** Sim, eu era técnico da Seleção Brasileira, e eu todo ano ia para os Estados Unidos ver as finais, independente de ser treinador brasileiro, tá? É uma movimentação que para quem nunca viu é importante ver, e eu estava presente no ginásio quando ele foi campeão pela OCLA, se eu não me engano foi em San Diego, exatamente eu não sei aonde, mas acho que foi San Diego que foi a despedida, e inclusive eu tenho as manchetes dos jornais no dia seguinte dizendo: "*Wooden say goodbye*", que foi exatamente a última conquista dele e foi um prazer enorme e uma coisa importante na minha carreira ter observado isso daí. Mas quanto à dedicação eu acho que não existe nada... trabalhar, eu tive um dos jogadores que mais trabalhou no Brasil sem dúvida nenhuma, que

foi o Oscar. Esse cara o que digo é o seguinte, pode ser que alguém tenha se dedicado mais do que ele, **igual a ele**, mais do que ele, duvido que tenha trabalhado tanto. E ele e ele conquistou. Eu acho que isso está inerente, não depende só do treinador, depende muito da disposição que cada jogador tem de ser alguém importante. De **querer!** E isso requer, como eu já disse, muito sacrifício de ordem pessoal que nem todo mundo está disposto a abrir mão. Requer muita, muita coisa, você sabe disso, se você quer atingir mesmo, a dedicação é extremamente importante. Não tem como ser diferente. Não existe o talento nato que “Ah, eu não vou treinar meu arremesso e na hora do jogo vai cair.”. Não existe. Isso daí é balela de preguiçoso.

**P1:** (riso) Desculpa, mas é verdade. O Ferreto falava isso também: “Não adianta vim achar que no jogo vai acertar, que não vai acertar nada.”. Eu era o meu (ininteligível) (riso)

**H1:** O aro fica bem menor.

**P1:** Verdade. Amizade. [00:23:29]

**H1:** Bom, amizade é fundamental num determinado ponto, porque você convive muito mais com a equipe do que com sua família. E você tem jogadores, e tem membros da comissão até que vivem longe da família, vivem em outro país, outro estado, enfim. Então você tem que fazer esse ambiente o mais cordial possível, o mais cordial mais possível. Isso também é fundamental, para que o cara não saia de casa falando: “Putz, de novo eu tenho que ir lá treinar.”. O cara tem que **querer** treinar, tem que **querer**. E só a receptividade num lugar onde você se senta bem, esteja feliz, é que você desenvolve. Então essa convivência ela é extremamente importante. Agora dentro de muitos limites, tá? Porque você sabe que para que a coisa funcione, hoje que você tem principalmente comissões técnicas, etc., tem mais pessoas participando, no meu tempo de início de carreira era eu e eu. Agora não, agora você tem fisioterapeuta, você tem nutricionista, você tem uma série de componentes. Só que essa equipe tem que ser montada em um acordo que essa união seja **profissional**. Ela não pode envolver características sociais. Por exemplo, eu não vou ser padrinho de casamento de ninguém, não vou batizar ninguém. Porque à medida que você vai desconstruindo esse tipo de relação, etc., você fica incapaz de tomar decisões que precisam ser tomadas, isso também estende a jogador. Os limites são muito bem traçados. Jogador vai para um lado, o treinador vai para o outro. Não, não tem essa convivência e eu costumo dizer, “tomar cerveja no

mesmo copo”, isso traz um relacionamento que muitas vezes você é obrigado a tomar certas providências mais drásticas, e você às vezes fica incapaz de tomar essas medidas, porque você não pode ir de um extremo ao outro sem chocar. Eu não posso ser o bonzinho um dia, o ruim eu sou... eu tenho que ter o meu comportamento e minha comissão técnica vai ter esse tipo de comportamento e os atletas obedecerão a esse critério aí. Então esse relacionamento tem que ser honesto, como eu já disse, mas ele não pode ser muito fraterno, tá? Normalmente o treinador no início de carreira ele é muito paternalista. O atleta bate o carro na rua, ele telefona para você para ver o que você vai resolver. E essa coisa vai tornando uma relação, e hoje principalmente, vai tornando essa relação um pouco desgastante. É muita coisa. Então hoje você divide a comissão técnica por que... não sei se você pegou esse papo, o treinador marcava o almoço, fazia o menu, despertava de manhã, e aí chega uma hora que você não aguenta mais ver o cara. O cara vem toda hora falando: “Agora é o almoço, agora você vai comer macarrão”, agora você vai não sei o quê, “Agora o treino, agora põe o tênis, põe a meia.”. Então esse tipo de relacionamento não tem mais.

**P1:** Ok. Lealdade. [00:26:55]

**H1:** Bem, isso aí é parte de qualquer princípio, é o seguinte, você como atleta, por exemplo, se você ver seu treinador comentando com o dirigente lá, o *scout*, apontando. Você está achando que ele está fazendo o quê? Está entregando alguém, está reclamando da produção de alguém. Essa lealdade de interesses, é fundamental que haja essa confiança mútua, o atleta tem que saber que eu sou um cara extremamente leal naquilo, mesmo que às vezes eu dando bronca no cara, xingando, etc., eu estou sendo leal, estou fazendo e falando aquilo que eu sinto. Né? Não aquilo que pode ser justificativa para algum tipo de trabalho. Então essa confiança não tem como ser diferente, essa lealdade de interesses. O cara saber que você está fazendo aquilo onde o beneficiado poderá ser ele mesmo, o atleta, e a equipe, no fundo a equipe.

**P1:** Ok. Cooperação. [00:28:01]

**H1:** Bem, um depende do outro. Não é? A diferença é que o treinador tem o comando. Mas a cooperação ela é mútua, quer dizer, é aquilo que eu falei, você pode ser um gênio na sua atuação, mas se você não tiver uma resposta por parte do elenco, você não tem. Todos nós fazemos parte de um trabalho onde a cooperação, o basquete não é judô, não é xadrez, o basquete é um esporte

coletivo, a cooperação tem que ser de todos. Fazer o jogador sentir que mesmo estando naquele dia bom ele está dependendo de alguém e você tem que entender, eu faço com que jogador entenda que quando ele está bem você tem que ajudar os outros, quando ele está mal ele tem que ser ajudado pelos outros. E essa equipe tem que saber exatamente isso, quer dizer, eu vou ajudar quando eu estiver bem e vou ser ajudado quando eu estiver mal. Porque todos nós temos bons momentos e momentos ruins. Por isso que nós temos um sentido de equipe. Você dificilmente vê atuações retilíneas, sempre no mesmo degrau, tal. E essa preocupação com estatística, quantos rebotes, quantos não sei o quê, quantos não sei o que lá, você vai ver que isso daí tem uma alteração muito grande, de jogo para jogo, você não tem parâmetro para isso. Eu inclusive costumo dizer que o treinador só tem uma estatística: quanto jogou, quanto ganhou e quanto perdeu. Essa é a maior estatística que tem. Então esse compromisso, essa ajuda mútua, é extremamente... é fundamental, não tem como ser diferente principalmente no esporte coletivo.

**P1:** Entusiasmo? [00:29:48]

**H1:** É aquilo que eu falei, é você sair de casa querendo fazer seu trabalho. Então você tem que mostrar para o atleta que ele tem que estar feliz sempre. Porque a gente na convivência, se você chega para (ininteligível), de repente, um dos atletas está de banzo. Você sabe que isso repercute mal, é a mesma coisa que você contar uma piada e ninguém rir. Então você tem que dar exatamente esse sentido de alegria de fazer alguma coisa que é importante, que é bom. O esporte é uma coisa de bom, você... é diferente, você ganha mais, você não fica em fila, você não pega ônibus, você tem uma série de privilégios que fazem com que você esteja sempre... não é respeitando a palavra, você esteja sempre muito consciente disso, que você tem que estar por aí porque você tem determinados benefícios que outras pessoas não têm. Então você tem que estar sempre alegre, confiante, fazendo algo que é bom para você, é bom para sua família, é bom para {todos}. Agora cabe ao treinador repassar sempre isso daí. Sempre isso daí. Pode parecer muito quadrado, mas é importante que o atleta saiba exatamente esse momento. Acho que é uma reunião de fatores que você somando todos eles vão dar exatamente como é o objetivo da pirâmide aqui, é dar o sucesso de uma equipe e consequentemente o sucesso da equipe é sucesso dos atletas e do treinador.

**P1:** Autocontrole. [00:31:25]

**H1:** Bem, isso talvez na nossa modalidade seja o mais importante de todos. É o cara saber exatamente esses momentos ruins, o momento que ele vai para o banco, ele tem que ter esse controle de tudo, saber que muitas vezes aquilo que você projeta dentro do vestiário, você atleta eu estou falando, a coisa não acontece. Mas esse autocontrole também não é só do atleta, o atleta é porque está executando e do treinador porque está dirigindo. Então muitas vezes o cara erra uma bola ali você pede um tempo fora do contexto do jogo. Você pode jogar tudo a perder, então você tem que estar sempre absolutamente controlado. O atleta por ter que executar as funções e você por ter que transmitir e dirigir uma equipe.

**P1:** Vigilância. [00:32:22]

**H1:** Eu não sei exatamente qual é o sentido da vigilância aí, sabe? Eu não consigo saber exatamente qual o sentido dessa vigilância. Você saberia me explicar? Eu não...

**P1:** Vigilância de um treinador, como tipo, {premura} por exemplo, agora na pandemia, tivemos (acha graça) que ser vigilantes até com os atletas, alguma coisa assim, por questão do tomar cuidado, essas coisas. [00:32:46]

**H1:** Ah, isso daí você na realidade alerta sempre, mas na pandemia agora a coisa fugiu o controle, não havia... para a gente ter uma ideia, a equipe do São Paulo, nós tínhamos 11 jogadores, 9 pegaram, tiveram problema com a Covid. Só dois atletas que passaram por ela sem nenhum tipo de problema. Foi o Leo Mendes e o Lucas Mariano. O resto todos nós tivemos problemas. Então, mas isso você adverte desde que os tempos eram outros, que a diversão era outra, você sempre adverte, você sempre salienta, mas tem um momento que o atleta precisa entender isso daí, não adianta você só falar se o atleta não entender exatamente isso que você está repassando. Mas é fundamental que ele entenda. O atleta depende do físico, depende... ele fisicamente, se ele não estiver em condições, ele não tem condições de desenvolver. E o cara estando bem fisicamente ele vai ganhar mais dinheiro, vai jogar melhor, vai ter outros convites, vai ter uma série de vantagens que aquele que subestimou tudo isso vai ter problema. Então essa vigilância, você... na realidade o trabalho inclui tudo, você adverte, mas chega um ponto que você está fora desse contexto. E hoje principalmente você tem que estar vigilante a muita coisa, hoje você tem os agregados que se unem ao atleta, em função de salário, em função de tudo. Você tem o empresário, você tem o diretor do

clube que gosta mais um do que do outro. Então você tem essas variantes que mais antigamente nós não tínhamos esse tipo de variante. Hoje você tem mais. Então você tem que estar vigilante a todos esses acontecimentos, você não pode ignorar que o cara tem uma família, o cara tem filho, que tem palpites, que aquele cara que não joga o empresário vai reclamar. Então você tem que estar vigilante a tudo isso daí. Esse trabalho extra quadra é que faz com que você tenha, como eu disse antes, a vantagem de fazer uma administração pessoal cada vez melhor.

**P1:** Iniciativa. [00:34:57]

**H1:** Para o treinador, aí é basicamente para o treinador. Você tem que ter constante, a sua iniciativa é constante. É dia após dia. É demonstrar aquilo que você sabe e aquilo que você poderá fazer. A iniciativa e a coragem de mudar certos preceitos que já estão pré-estabelecidos. Então você pode mudar, a cada 24 horas você pode mudar, tendo iniciativas próprias. Como você tem iniciativa sempre. Né? Às vezes você projeta um determinado jogo, falo isso tecnicamente, um determinado jogo de uma certa maneira, de dez maneiras diferentes, de repente você tem que entrar no vestiário e elaborar a décima primeira opção que você possa ter, que as outras dez anteriores podem não servir absolutamente para nada. Então você tem que ter sempre essa iniciativa e fazer com que os atletas acreditem que você terá esse conhecimento, essa observação, e que poderá fazer de uma partida que pode ser uma derrota e pode ser uma vitória. Mas a nossa vida é iniciativa, mesmo porque principalmente o atleta brasileiro, outros países você vê o treinamento semanal, você que jogou fora, você sabe que os treinamentos se repetem, se repetem, se repetem. Aqui no Brasil se você... você pode ter o mesmo objetivo, mas você precisa mudar a ordem das coisas, o tipo de exercício, buscando, é claro, o mesmo objetivo que você está traçado, mas você precisa de alguma maneira traçar rotinas diferentes para não cair no mesmismo né.

**P1:** Tenacidade.

**H1:** Como?

**P1:** Tenacidade. [00:36:50]

**H1:** É, eu acho uma coisa... você... é querer, é querer, é querer, é querer. Mesmo nas situações adversas você querer as coisas, e nós temos, o atleta ou o treinador, têm momentos da vida de altos

e baixos. Você, quando você está embaixo, tem que buscar e não tem outro jeito. Não é você que vai liderar tudo. Então você tem que ser um cara absolutamente tenaz. Querer sempre, é aquilo que eu falei, é amar aquele trabalho que você está fazendo.

**P1:** Condicionamento agora. [00:37:30]

**H1:** Você se condiciona de várias maneiras, condiciona-se fisicamente, condiciona-se mentalmente, condiciona-se em sacrifício de você abdicar muitas coisas pessoais em *prol* do grupo. Esse é o trabalho que o treinador também faz, e você tem que saber exatamente esse ponto de você renunciar seus interesses, muitas vezes em *prol* do grupo. E isso é um trabalho muito mental, de você pensar exatamente aquilo que você vai fazer para você estar sempre condicionado, sempre íntegro na realização do seu trabalho como mestre, ou do seu trabalho como atleta.

**P1:** Técnica. [00:38:25]

**H1:** Na minha opinião hoje, o basquete, ele está bem simplificado, hoje. No meu tempo você tinha muita chave, vai para cá, vai para lá, o pé põe aqui, o pé põe ali. Hoje, fisicamente o basquete está muito evoluído, o trabalho de um contra um é fundamental. Depois que inventaram passe *in game*, *pick and roll*, etc., o trabalho ficou muito mais, em desenvolvimento técnico, mais fácil, no meu tempo de jogador você tinha várias chaves, a Chave 1, 2, 3, 18, e vinha para cá, vinha para lá, e etc., hoje a coisa está um pouco mais simplificada. Hoje você depende para execução, muito do talento de cada atleta dentro daquilo que você vai mudar. Agora o fundamental é que o treinador vá atuar de uma maneira tal que não tem nada escrito em um livro. Não adianta eu ter um conceito de jogo onde eu não tenho o atleta para executar. Isso é muito comum que aconteça. Eu vejo uma jogada, em um time, me espelho em alguma equipe aí, e vou para quadra fazendo exatamente o mesmo trabalho. Isso poderá não funcionar. Porque os atletas não são iguais e as condições não são iguais. Então você tem que ter primeiro o conhecimento do grupo, saber o que cada um vai realizar, e a partir daí você elabora o seu plano tático de jogo. Não adianta eu ter super tática que acaba com arremesso de 3 pontos, se eu não tenho um chutador de 3 pontos, então não adianta absolutamente nada. Então, não existe uma adaptação de outros, existe adaptação do seu meio, daquilo que você tem como jogador e que cada um poderá render dentro da sua parte técnica. O treinamento em si é uma coisa extremamente importante, esse conceito de “treino é treino, jogo é

jogo”, é de preguiçoso, volto a repetir, mesmo porque basquete é um esporte de precisão, e seu eu não estiver absolutamente calibrado, é só você parar de treinar 3, 4 dias e você volta para a quadra, você sabe a diferença que isso causa. Então, acho que esse trabalho, como todos os outros, como todos esses itens que você está citando aí, vão completando o trabalho final, que é você fazer uma campanha brilhante e se possível conquistar título.

**P1:** Espírito de equipe.

**H1:** Isso é um problema sério. Isso é um problema sério. É aquilo que eu disse antes aí, é o sacrifício das suas individualidades em prol do time. Se você não tiver isso você vai ter dificuldades para montar uma equipe. As individualidades muito acentuadas, etc., elas às vezes causam problema, o problema é que quando você tem esse tipo de talento que se destaca, é você enquadrar de uma maneira tal que ele saiba exatamente o que ele poderá render dentro disso, mas com a anuência dos demais. Mas sempre você vai ter os destaques da equipe, aqueles caras que têm mais talento, mais enfim, mais cobertura de imprensa, tem uma série de coisas. Isso cria determinadas arestas, mas o atleta, mesmo mais talentoso, mesmo ele sabendo que ele é mais talentoso, ele não pode estar no degrau. Pode até estar no degrau acima, mas ele não precisa evidenciar que ele está nesse degrau acima. Ele precisa exatamente às vezes descer um degrau para se equiparar aos outros. Senão você não consegue. Você individualmente, o individual, você tendo uma equipe absolutamente individual, você poderá ganhar algumas... alguns torneios... algum jogo; mas não ganhará a competição, fatalmente você não ganhará a competição. Que a competição é a somatória de regularidade, não é? Então você não terá, se não há uma regularidade na maioria do plantão você acaba não ganhando a competição.

**P1:** Estabilidade.

**H1:** Estabilidade. O que é que nós vamos falar de estabilidade? Estabilidade é você estar absolutamente consciente daquilo que você está fazendo e desenvolver dentro disso **tudo**. Você tem que estar, ter essa estabilidade de conhecimento, estabilidade de confiança, estabilidade de... confiança na equipe, você está... essa estabilidade faz com que você passe uma certa tranquilidade. Você estando estável, você passa tranquilidade para a equipe.

**P1:** Confiança?

**H1:** Confiar nas minhas convicções, naquilo que construí ao longo dos anos, no meu trabalho, nas pessoas que me rodeiam, nos jogadores que escolhi para ter na minha equipe, enfim de tudo.

**P1:** Grandeza competitiva?

**H1:** Bem, aí... (acha graça) se você não tiver esta ambição, você está fora do seu metiê, pelo menos na minha opinião. O seu objetivo, eu acho que o esporte é muito bonito quando você fala “O importante é competir”, mas o importante é realmente ganhar, principalmente com esse negócio de esporte profissional. Então você tem que ter essa volúpia, essa raiva, esse desejo. É você matar um leão todo dia, e você vai se preparando para competir. Você vai tendo uma casta que ninguém chega perto. Então você tem que ter esse negócio. Sempre felizmente eu trabalhei com vários jogadores que tinham exatamente **gana**, essa **grandeza** de competição, o cara que **cresce** em determinadas competições. O cara que não tem dificuldade, o cara que joga machucado, o cara que quer! Isso daí realmente é o... é o **grande atleta** e o... talvez... e o grande técnico também, você tem que vencer (acha graça) sempre. Não importa quem é o adversário, tem que em todos... todo jogo para mim eles são... todos os jogos são extremamente importantes.

**P1:** Fé.

**H1:** (uff) Fé é fé no seu trabalho, fé no trabalho dos outros, principalmente no seu trabalho, fé. Muita fé naquilo que você conquista. Nunca que se questione, nunca se questione. Você pode se questionar, mas tenha elementos suficientes para você continuar forte! Tá? Força e fé, me parece que caminha junto. Então você muitas vezes se questiona: “será que fiz isso? Será que eu não tô? Será que eu tô?”. Mas se você tiver força e tiver fé, eu supero todas essas minhas angústias e essas minhas interrogações.

**P1:** Paciência.

**H1:** Paciência de admitir os seus erros e os erros dos outros também.

**P1:** E chegamos ao final, à palavra sucesso. No seu trabalho como treinador, o que você acredita no sucesso?

**H1:** O sucesso é o coroamento de todo o trabalho. Sucesso é o que compensa, é a recompensa que a gente recebe pelo nosso trabalho. Claro que isso não só as conquistas estão traduzidas em sucesso. Muitas vezes você tem um grande trabalho, não teve conquista mas teve sucesso no seu trabalho. Então acho que o sucesso é o que todos nós almejamos, mas é claro que ele não vem... ele vem junto com uma série de dificuldades que passa por tudo isso que você me perguntou aí, e você precisa estar sempre absolutamente ciente que você poderá conquistá-lo, mas desde que você o almeje e queira. Mas sucesso não é para todo mundo, sucesso é para algumas pessoas só. O importante é quando você... é você querer ser alguém diferente, é querer fazer um trabalho diferente e obter resultados no seu trabalho. É esse o sucesso.

Gostaria de saber, das suas palavras, como se deu esse processo da construção da sua liderança, como você trabalhou ao longo da vida, as suas reflexões, memórias, algum momento. Você pode descrever aquilo... tudo aquilo que acha importante, que foi importante para a construção da sua liderança como treinador de basquete. Nesses momentos – não só de quadra –, o que você acha que foi muito importante na sua vida?

**H1:** Eu acho que a coisa começa – ou começou – sem nenhuma previsão. Eu fui galgando essa função. Eu tinha 21 anos quando eu tive a minha primeira experiência como treinador das divisões menores. Eu era um ex-jogador. Não tinha o curso de educação física, eu tinha um curso de economia. Eu fui fazer educação física... (...) e eu fui fazer...

(...) (interrupção) [00:02:24]

**H1:** Eu comecei muito novo. Tinha uma experiência de quase 10 anos como jogador, passando por todas as divisões, desde escolinha até chegar na equipe profissional. Mas eu acho que a coisa acontece – ou, pelo menos, para mim aconteceu – sem nenhuma previsibilidade, a nível de continuidade de trabalho. Ela começou, eu fui logo de cara em uma equipe profissional, eu tive a primeira experiência com uma equipe em que alguns jogadores, inclusive, eram muito mais velhos do que eu. Eu comecei em uma equipe profissional com 25... 26 anos. Fui olímpico com 30... 31;

mundial com 32 anos. Então as coisas foram acontecendo bastante rapidamente comigo. Agora, eu sempre tive por norma a observação de trabalho de todas as pessoas, de todos os técnicos, pessoalmente, que eu tive. Eu tive a felicidade de, jogando no Palmeiras, ter uma gama muito grande de treinadores: Edson Bispo, Canela, Mario Amâncio Duarte. Nomes que vocês ainda não... nem chegaram a conhecer. Então a gente foi fazendo um processo de adaptação. Esse início, na realidade... foi um início absurdamente difícil de adaptação. Mas eu acho que a experiência que eu tive nas divisões menores foram bastante importantes para que eu pudesse desenvolver esse tipo de trabalho no profissional, na manutenção desse contato com as pessoas. Eu acho que hoje o grande segredo de todo o trabalho de qualquer treinador é o relacionamento humano, é você gerenciar pessoas. E adotei uma política de mostrar, para a equipe em que eu trabalhava, que eu sempre fui portador de uma audição boa, de uma visão e que eu falava de alguma maneira bastante bem. Quero dizer, não deixava (ininteligível). E o importante é que você não deixe fugir nada desses atributos na medida em que você está dirigindo o trabalho. Esse relacionamento em que você tem de administrar pessoas e saber o problema de cada um, de encarar esses problemas de frente, acho que facilitaram bastante o meu trabalho. Eu procurei sempre ser um observador, dando uma importância muito grande para esse sentido de observação e procurando atingir o elenco naquilo... principalmente no sentido motivacional e no crédito que tinha em relação ao meu trabalho como treinador. Então, você sendo mais jovem do que alguns jogadores e etc., isso torna-se fundamental. E é importante que você saiba que a condução de uma equipe não está restrita ao treinamento. O treinamento talvez seja a parte mais tranquila desse relacionamento. O dia a dia é você... Quando eu digo “individual”, é você procurar em cada um dos atletas aqueles dados, aqueles sintomas de uma melhora técnica e uma melhora de ambiente. Então eu acho que eu sempre tive essa felicidade de falar – claro que cometi muitos erros... mas de falar a coisa certa na hora certa e não deixar a coisa caminhar. Mas o trabalho é exatamente de você juntar essas peças, fazer com que todos tenham absolutamente interesses comuns ou interesse comum. Nós sabemos que trabalhamos com 12 personalidades absolutamente diferentes, grupos sempre muito heterogêneos na sua filosofia de vida, naquilo que eles têm como vida pessoal. Mas tentar fazer com que essas divergências sociais – eu diria... para que o comportamento não interfira no seu trabalho. Para que isso ocorra, você tem que ser observador sempre e colocar sempre as palavras certas nas horas certas. Eu acho que um dado absolutamente importante é essa confiança que você adquire do elenco para com o seu trabalho e pela sua liderança, a confiabilidade naquilo que você está falando. E

você, claro, demonstra no dia a dia esse tipo de dados, que é extremamente importante para você liderar um grupo, como eu disse, bastante heterogêneo. E, para você ter uma ideia, no sentido motivacional, nas partidas mais complicadas e etc., eu faço preleção coletiva, claro, mas faço preleções individuais. Eu falo com jogador por jogador sobre a função de cada um, aquilo que ele deve render para a equipe e aquilo que ele vai render para ele próprio. E até, às vezes, aquele cara que a gente sabe que não vai participar do jogo já sabe exatamente qual é a sua posição, para que ele não possa criar uma expectativa que não vá acontecer e com isso pode ser uma dor. Então é você ter o grupo sempre, independente do tempo de jogo, independente da importância do talento... é você ter todos, do capitão do time, o cestinha, o melhor jogador e etc. até o cara lá que vai se sentar lá na ponta no banco... ele esteja absolutamente motivado e dentro do processo.

**P1:** Então. Você me mencionou os treinadores que você teve como atleta. Um eu conheci até o Edson Bispo. Os outros não. Não tive essa oportunidade. Quais são... Tem algum fato marcante, reflexões que eles passaram, que te levaram a ser... auxiliaram você na base do seu processo da construção da liderança?

**H1:** Não, todos eles foram extremamente importantes. E principalmente importantes para o meu poder de análise daquilo que eu teria pela frente. Claro que, nessa época de jogador, eu não pensava em ser treinador, mas, de qualquer maneira, a observação sempre foi muito amiúde, muito participativo. E observação não de julgamento, mas de participação, de ver aquilo que eu considerava correto, aquilo que me motivava, aquilo que não me motivava. Você sabe que cada um tem um sistema de trabalho, então eu procurei absorver esse... O Edson, por exemplo, que você disse. O Edson foi, talvez, um dos treinadores – se não o mais – importante que eu tive na minha... no meu desenvolvimento como atleta e, depois, até de relacionamento. O Edson, inclusive, foi o causador de eu sair da profissão em que eu estava e tal e ir fazer educação física. Foi o treinador que me deu a primeira oportunidade de dirigir uma seleção infanto – infantil, que era na época –, me colocou como assistente. Então eu pude aí, pelo trabalho, (ininteligível) sempre... Ele é uma pessoa de diálogo muito franco, muito direto, meio arredio em algumas coisas, meio caladão em algumas coisas, mas, de qualquer maneira, tinha uma personalidade bastante marcante. Então essa análise que eu acho que foi extremamente importante para que eu pudesse traçar uma rotina do meu trabalho, que seria futuro. E isso talvez tenha facilitado demais essa observação do comportamento de cada treinador naquilo que ele tinha como espelho, naquilo que ele tinha

também como coisas a não serem espelhadas. Mas eu procurei separar o joio do trigo. Claro que eu tenho os meus defeitos também e minhas virtudes, e ela deve estar sendo analisada por alguém. Mas, de qualquer maneira, essa observação foi extremamente importante a nível de comportamento... principalmente a nível de comportamento... totalmente em relação a equipe, naquilo que eu considerava situações justas, situações que não eram tão justas. E aí procurei fazer do meu trabalho exatamente isso. Mas eu acho que o grande negócio é você não deixar de, principalmente em uma equipe profissional... não deixar de falar na hora certa. E isso realmente é extremamente importante, principalmente naquilo que o atleta... Os atletas, em um grupo de 12, ficam comparando até o jeito que você se dirige a um jogador, não se dirige a ele, enfim, esse poder de análise muito grande. Você é analisado na sua preleção, no seu treinamento, no seu comportamento, naqueles atletas com quem você relaciona mais, que você sabe que tem essa diferenciação de você ter alguns jogadores que tem um *approach* muito maior do que outros. Mas, de qualquer maneira, isso não pode impedir que o trabalho da equipe seja... Então você vê aquele cara que precisa de mais carinho, o cara que precisa de mais atenção, o cara que não precisa de nada, ele só vai jogar. Mas a observação desses dados é extremamente importante. E eu fui nesse embalo, sem nenhum tipo de curso, não tinha nada que... nem existia talvez isso aí, na época em que eu comecei, que me orientasse para que eu pudesse fazer o trabalho. Então eu fui puramente... Trabalho aleatório, de conhecimento prático da coisa, transformando isso em equipe. Eu acho que, pelo meu currículo a nível de títulos e etc... eu acho que o caminho sempre foi correto, (acha graça) pelo menos o menos ruim possível. Foi sempre de uma maneira absolutamente retilínea.

**P1:** Sim, e você... E dos outros treinadores, algum fato marcante que você queira contar? Mesmo a questão... a sua questão pessoal, tipo, te auxiliou nessa construção, nesse processo? Família ou outras pessoas que te apoiaram, que estavam dando um apoio para essa construção, para esse desenvolvimento da liderança e também continuamente ao longo da sua carreira. Que a sua carreira é bem longeva, então é admirável.

**H1:** É longa. É longa, é longa. É longa e {saudável}. Eu trabalhei, acho, que em 15 equipes e em apenas 2 eu não tive nenhum título oficial. Nas outras 13 eu tive. Fui campeão, por exemplo... campeão Paulista... campeão, acho, que umas 10 vezes. Só em 2 que eu pisei. O resto foi tudo em clubes que me contrataram e acabamos... acabando agora no São Paulo e no Pinheiros e etc. que eram clubes que nunca tinham tido esse tipo de felicidade. Mas a observação... Eu não vou... Os

técnicos, assim... a trajetória de técnicos que eu tive foi essencial, foi absolutamente espetacular, no sentido de que todos eles me deram algum tipo de ensinamento, principalmente de relacionamento. Eu não vou nem julgar o aspecto técnico, mas daquilo como o treinador se comportava em relação aos atletas. Principalmente quando você é juvenil, está ingressando na equipe adulta etc., você sabe que você recebe um tratamento que era bastante diferenciado. Hoje esse tipo de relacionamento é muito difícil, não existe. Mas o cara que era juvenil e que aí ia para a equipe adulta sofria algumas restrições. Não era exatamente o mesmo tratamento. Então eu procurei muito observar esse lado da coisa para que você tenha, por parte do grupo, uma confiança total. Total. Seja, primeiro, como eu disse antes... seja o Capitão, seja o último jogador. Mas ele tem confiança naquele seu trabalho porque você vai atacá-lo da maneira que ele quer que você ataque, explicando a situação real, com muita honestidade, nesse aspecto. Explicação real de cada um deles. E você sabe que você trabalha com um grupo, como eu disse, absolutamente heterogêneo de personalidade. No fim, você, que é ex-atleta também, sabe que existe, apesar de todo o colegismo, apesar de tudo... você sabe que existe uma competição diária. Se compete em tudo. Um querendo ser melhor que o outro. Às vezes você... (acha graça). Eu costumo citar o seguinte: às vezes, dois atletas compram o mesmo carro; só que um compra azul e o outro compra amarelo. Um dos dois fala que o azul – ou o amarelo – é sempre melhor. Então existe uma concorrência sempre. Inclusive eu acho que isso está implícito na nossa atividade. Acho que todo esportista é egocêntrico por natureza, é um cara... “Você tem que se mostrar, não pode ser diferente.” O esporte não foi feito – pelo menos na minha opinião – para o cara humilde; ele tem que ser daquele cara que fala para você: “Dá para mim aqui que eu vou resolver”. Eu acho que essa é a grande personalidade de esporte. Então acho que essa análise de todos os treinadores... Sou muito grato pelo ensinamento que eu tive com todos eles. Com aspectos diferenciados, mas todos eles sempre somaram alguma coisa para que eu moldasse a minha personalidade com a direção da equipe.

**P1:** Tá. E perante... Eu sei que é um pouco delicado. A sua família, como foi? Você tem algumas lembranças de infância, de juventude, que ajudaram até como jogador, não só como treinador, nesse processo de liderança? Porque ela vai começando do início da vida, não é? Então é o aprendizado diário. E o que quer... você tem alguma coisa sobre isso? Fatos marcantes que você gostaria de nos relatar?

**H1:** Ah, o que eu sempre tive... Eu tive primeiro uma família absolutamente estruturada, muito legal, apesar de eu ser filho único, tudo. Mas, de qualquer maneira, sempre tive pais excelentes em todos os aspectos que você imaginar, de uma origem relativamente humilde até, mas sempre com toda liberdade. Meus pais me deram muita liberdade de mim... Eu sempre tive uma liberdade... Pessoalmente sempre fiz jus a essa liberdade que eu tinha, nunca fiz nenhum tipo de bobagem. Então eu sempre recebi apoio dos meus pais. Apesar de culturalmente não serem pessoas absolutamente esclarecidas, nada, mas sempre tiveram aquela condição meio antiga de condução da família. Então acho que esse é um aspecto de início extremamente importante. Agora, eu sempre fui, desde a época de colégio, de faculdade etc. sempre fui o cara que era chamado lá para fazer parte do centro acadêmico, da festa da escola, de arregimentar pessoas. Eu sempre tive esse poder de aglutinar. Eu sempre fui chamado, pelos professores principalmente, para fazer esse tipo de coisa. Então essa coisa foi surgindo automaticamente. Quer dizer, vai ter uma atividade qualquer na escola, mesmo no clube etc.: “Ah, você que vai fazer determinada função, você que vai aglutinar esse grupo e tudo mais.” Então sempre tive esse tipo de trabalho. E depois, mais velho, casado, com filhos e etc., esse trabalho só sedimentou porque você, no dia a dia, é obrigado a tomar decisões, você é obrigado a ser ídolo do seu filho, você é obrigado a ser o mantenedor da sua casa. Enfim, são situações em que eu reagi automaticamente. Como eu já disse, desde participação em colégio e tudo mais, eu sempre tive essa... “Vai montar o time do colégio, é você que é o responsável”, entendeu? Então essas coisas aí foram me calejando também. E é claro que você conta, em toda essa atividade aí, com pessoas que são extremamente importantes, principalmente naquilo que orientam. Então você tem, como eu disse aí no começo, você tem... Eu cheguei em tudo muito cedo. Fui olímpico com 31 anos, o treinador mais jovem da olimpíada. Então isso, é claro, cria uma certa... Você fica achando que você é o cara. E aí, de repente, você encontra alguém que fala: “Opa, vamos dar uma abaixada”. Aí você é obrigado a reconsiderar muitas das coisas que você estava fazendo em função dessas opiniões, principalmente das pessoas em que você confia plenamente. Então você vislumbra... claro que vislumbra... os resultados que vieram muito rápidos e etc., então você vai deslumbrando. Aí é hora de reverter e colocar os pés no chão para traçar um outro... uma outra sistemática, que torna você uma pessoa mais dócil, uma pessoa mais afável, e você pode... Mas a vida é um aprendizado diário. Você só resolve, quando as coisas aparecem, quando você tem, principalmente, confiança naquilo que você faz. Isso eu sempre tive: muita

confiança naquilo que eu fazia. E, talvez por isso, eu tenha transmitido algo muito positivo para as equipes que eu trabalhei ou para que trabalho.

**P1:** Como você se considera hoje na sua liderança, Cláudio? É interessante isso tudo que você está relatando.

**H1:** Eu me considero muito (acha graça) apto para fazer esse tipo de coisa. Eu acho que eu tenho uma característica, como eu disse também antes para você, muito importante: de você saber o exato momento de falar, se tornar não exemplo para ninguém – não quero ser exemplo para ninguém... mas se tornar uma pessoa que tem, por parte daquelas pessoas que você está comandando, confiança, que sabem que você está falando determinadas coisas e, por isso, você tem que falar sempre; não tem dúvida quanto à honestidade de seu trabalho, nada disso. Então é você atacar... Claro que você... É muito fácil ver isso aí. Você também participou bastante de vestiário. Você sabe que você recebe, às vezes, alguma preleção de motivação e tudo mais... que a coisa não funciona. E você sente também no vestiário quando as coisas não estão em bom nível. Então você tem que reverter. Então eu vivo muito o vestiário, muito o vestiário, para tentar detectar todos os problemas, os papos do chuveiro, aquela coisa toda, para que você possa atacar sempre de uma maneira positiva em prol do grupo. Então a observação é extremamente importante. Você vai falar... perguntar para ele: “É desgastante isso?” É extremamente desgastante, mas é o que dá resultado. Então você tem que participar. Eu convivo muito com a equipe. E depois, dependendo de onde você está trabalhando, você convive mais com a equipe do que com a sua própria família. Então você tem que manter um ambiente muito bom, de confiança mútua. Isso é extremamente importante. E essa confiança você transmite por atitude e por palavra.

**P1:** Com certeza. Eu estou aqui pensando no papo do chuveiro. Esse papo do chuveiro é triste. (acha graça) Cláudio, lembrando de alguns fatos meus como atleta. O papo do chuveiro. É mundial esse papo de chuveiro, meu Deus. (acha graça) É clássico. É o clássico.

**H1:** Esse é o que mais acontece. Quando o cara acha que você não está escutando. (riso).

**P1:** Nossa. Não, é verdade. No feminino é estranho porque o técnico não fica. Mas, de vez em quando, principalmente na Europa, os chuveiros, os vestiários antigos são separados. Não é dentro do vestiário. Ele tem a porta e tudo. Aí você pensa que o técnico saiu, ele está lá. (gargalhadas).

**H1:** Ele está lá atrás da porta. Cuidado conosco, que nós nos escondemos. Mas eu, por exemplo, tenho o seguinte: como a gente tem competição praticamente diária quando você vai para o mundial, para a olimpíada, enfim, alguns campeonatos em que você joga quase que diariamente... aí você chegou, por exemplo, no vestiário depois de uma derrota. Tem o cara cabisbaixo ali e tal. Eu observo e tento fazer, mesmo, por exemplo, depois de uma derrota... fazer com que esse cara volte à vida, que no dia seguinte ele tem que fazer um outro jogo, e eu preciso dessa pessoa. Então é fazê-lo, lá mesmo, já voltar à vida. Não adianta... O que existe muito é que, muitas vezes, você não concorre com o atleta. O treinador não pode concorrer com o atleta em nenhum aspecto. Ele tem que fazer o cara... mesmo, às vezes, contrariado com você, fazer com que você, no fim, acabe jogando por ele. Então esse visual... E você, com o tempo, vai vendo, pela expressão das pessoas, que a pessoa tem problema ou não. Você detecta isso de uma maneira absolutamente fácil. E então você chega e ataca o problema de frente. Porque, se deixar para o dia seguinte, o problema que você tinha de uma passa a ser de dois, passa a ser de três. Aí você corre o risco de perder o controle. E vestiário é o termômetro de tudo, cara. O treinador, ou seja lá quem for que falar “Ah, não, não percebi que o time estava contra mim. Não percebi.” ... No vestiário você percebe tudo, cara. Percebe as mágoas, as alegrias. Dá para saber tudo. Aí cabe a você analisar e resolver esses problemas aí. Que é, como eu diria... O treinador de qualquer modalidade... Eu acho que o grande barato da minha profissão é você não ter um dia igual ao outro. É você chegar no clube de manhã para dar treino, você sai de casa e não sabe o que vai encontrar na frente. Se o cara bateu o carro, brigou com a mulher, enfim, qualquer... contundiu, escorregou, enfim, qualquer coisa pode acontecer. Então você é obrigado a criar mecanismos para que, mesmo sabendo que esse dia nunca será absolutamente igual... para que você caminhe sempre ao ponto ideal para que todos estejam bem. Mas isso é o que eu falei para você: é uma coisa absolutamente trabalhosa, muito de observação, muito, muito, muito, e de conhecer as pessoas que você trabalha. Com o passar dos anos, você vai montando as equipes e você vai vendo que muitos atletas se repetem e as personalidades... você já sabe exatamente qual é a expectativa de cada um dos atletas. Então, cabe a você ir fazer. É um trabalho **muito** complicado, muito difícil, mas é o que dá resultado. Eu volto

a declarar: o cara está contra você, não gostou das suas atitudes, mas ele não desconfia da honestidade e da sua proposta de trabalho. E você tem que fazer ele jogar para você. E mesmo às vezes puto com você, ele vai lá e acaba jogando para você. Então é uma relação (acha graça)... acho que é uma relação muito grande de amor e de ódio, de compreensão e de não-compreensão. Mas essa relação, praticamente, é eterna.

**P1:** E você lembra de alguns desses mecanismos, como você disse, que o senhor mencionou – menciona até na primeira... li bastante a primeira entrevista, os mecanismos... quais os mecanismos que você utiliza? Porque a nossa... Como você disse, ser treinador é uma caixinha de surpresas diariamente. Você não sabe, quando você chegar no clube ou no contexto, independente à modalidade, como está o atleta. Dá até... Ainda mais aqui no Brasil, nós temos uma outra realidade: você não sabe nem como vai estar a quadra, aonde você vai trabalhar. Porque pode chover, pode acontecer qualquer coisa, e você não sabe. Quais os mecanismos que você utiliza para isso? Porque tem que ter um jogo de cintura. Tipo ter ficha A, B, C, D, porque não está escrito o script.

**H1:** A adaptação a tudo aquilo que pode ocorrer. Você tem que se adaptar, procurando fazer do... uma limonada mesmo sem limão. Então você tem que criar situações de resolução. Não tem... não tem como adiar. Então você chega... Você deu a receita. Você chegou no clube, a quadra está até escorregadia e tal e não sei o quê. Se você falar: “Ah, você não está se sacrificando porque a quadra está escorregadia. Então hoje está liberado.” Amanhã também cai um pingo de chuva, você também libera o treino. Você vai ter que criar condições para que você tenha alguma atividade mesmo com a quadra com problema. Ou você vai fazer com que o atleta que chega amuado no clube, chega de banzo, como a gente fala... esse cara vai trabalhar para você. Mas, antes de começar, ele tem que saber que você percebeu que ele está de banzo, e você vai lá e ataca esse banzo. Isso daí você sabe, pô. Todo dia tem um cara que aparece com bico. Então você viu, reconheceu a fisionomia das pessoas. Ou até quando o cara está batendo bola no treinamento. Você chega lá e já chama e (bate palma) e vamos para a briga. Porque se você deixar, você perde... você já perdeu o treino. Se o cara não treinar a fim e etc., você perdeu o treino. Se a quadra não tiver boa, você perdeu o treino. Então você não pode ter essa liberdade de perda, por questões às vezes pessoais, às vezes de material. Mas você não pode ser o cara que negligencia em termos disso. Você tem que se adaptar a tudo para que você tenha um dia absolutamente lucrativo. A situação mais fácil é você falar: “Olha, ah,

não tem treino hoje.” ou “Você não precisa treinar.” Enfim, essa é a solução mais fácil. Às vezes você tem que procurar a solução mais difícil.

**P1:** Muito bem, Cláudio, é verdade. Fiquei analisando certas coisas aqui. Está me auxiliando muito até para o meu crescimento como treinadora (acha graça). Obrigada mesmo. E você tem alguma... quer deixar algum relato, alguma memória, alguma passagem que você teve que fala desse processo, uma frase?

**H1:** Eu, por exemplo, vou começar um *playoff* dizendo o seguinte – quando é *playoff*... Até (acha graça) os jogadores sempre citam isso aí. *Playoff* é uma cadeira de barbeiro: sempre é de um em um. Não tem pensar no segundo jogo se você não fez o primeiro. Então vai... o barbeiro vai com um (acha graça) cara só e senta na cadeira. Então, são certas colocações que você faz... E eu vejo com muita alegria que, passam gerações e etc. – estou há 50 anos nesse troço aí, então já passaram várias gerações – muitos atletas vêm e citam exatamente essas colocações que você fez em tempos passados, em tempos em que, de alguma maneira, o cara conviveu com você e etc.. Então, é legal isso aí. Então são citações... Na verdade é que tem muito de criatividade nisso tudo, **muito, muita** criatividade naquilo que você vai... sempre no sentido de motivar a sua equipe, no sentido de não... não fazer de cada problema um drama sem fim. Ficamos ali, você fica emburrado com o jogador, o jogador fica emburrado com você. Tem situações em que você tem que ter esse tipo de situações. Então você sempre ataca de alguma maneira. Eu acho – volto a repetir... que eu acho que o grande mérito hoje do treinador é exatamente esse relacionamento com o atleta. A parte técnica hoje é uma parte que está... hoje o talento individual supera qualquer parte tática. Você tem que dotar a equipe de um planejamento, mas as individualidades que eles vão fazer. Então você... Esse aspecto emocional... Porque nós fazemos uma modalidade de precisão. Se você não estiver equilibrado emocionalmente, não é fácil colocar bola ali dentro. É difícil, não é? E depois você tem que ter consciência exata de que nós, como treinadores, somos talvez a posição que mais delegue. Porque você pode ser gênio – que não é o meu caso, lamentavelmente, eu gostaria de ser – mas quem vai fazer a bandeja, quem vai arremessar, não sou eu. Então eu posso ter um super trabalho, um super não sei o quê, e o cara errar o lance livre, errar a bandeja. Pow, acabou, (acha graça) perdeu tudo, entendeu? Então todo mundo tem que ter essa... exatamente esse tipo de consciência. Então acho que, no aspecto técnico, facilitou um pouco, mas você tem que ter os talentos absolutamente coesos dentro de uma filosofia. Agora, eu respeito **muito** o talento, muito. O passado do atleta, aquilo que

ele já fez. Eu não tripudio, não tenho inveja de jogador. Valorizo sempre que possível aquela trajetória de cada um. Não esqueço e não fico com bronca do cara porque o cara errou. Ele continua sendo o talento, o cara admirado que tem títulos, que tem uma trajetória essencialmente positiva. Então eu valorizo **demais** esse aspecto. Demais. E muita... às vezes você é confundido, porque às vezes o cara, aquele garoto mais novo fala: “Pô! Ele dá esporro em mim, mas não dá esporro no {Chamel}”, por exemplo. O Chamel já não precisa mais esporro. Chamel já... o que ele tinha que tomar de esporro na vida ele já tomou. O cara lá, que está iniciando, é que precisa. Então eu digo para os atletas, principalmente para os mais novos, o seguinte: “Se um dia eu não te xingar, se um dia não brigar com você, se um dia eu não falar a verdade para você, comece a ficar preocupado. Porque aí você realmente não me interessa. Enquanto eu estiver brigando com você, estiver pedindo para você, estiver... estiver me preocupando com você, se torne feliz, porque um dia você vai ter a sua oportunidade”.

**P1:** Muito bem. Essa é a verdade mesmo. (...) Estou até refletindo (acha graça)... refletindo coisas de treinadores meus passados, entendeu? Aliás eu tive 25 treinadores na vida. Imagina, Mortari. **25.** Ahn?

**H1:** Os caras são tudo louco. (risos) Todo treinador é meio...

**P1:** É verdade (acha graça).

**H1:** Mas é legal. Ah, eu vou te falar: eu acho essa profissão maravilhosa. Maravilhosa. Eu também... Eu fui muito feliz, estou sendo feliz, então as coisas são facilitadas. Mas eu vejo hoje, convivendo com jogadores que há 20... 30 anos atrás jogaram comigo... o cara reconhecer e tudo mais. Então isso realmente é absolutamente importante. Então esse relacionamento é desgastante. Não é difícil, não é difícil. Mas é desgastante, não é? E principalmente... Você falou assim: “Também, no Brasil, as coisas não funcionam ‘dois mais dois igual a quatro’”. Então, o cara administra se você vai almoçar, se você sentou na mesa com... com algum jogador, se você não sentou com ele. Você sabe que tem... Se eu conversei cinco minutos a mais com esse ou aquele, você é medido diariamente. O colega... no treinamento você é gerenciado (acha graça). Você não gerencia, você é gerenciado. Então você precisa ter essa habilidade de colocar todos no mesmo caminho. Mas isso não é... é desgastante. É desgastante. Porque, na parte técnica, você vai lá e dá

o treino. Não tem grande segredo. Mas esse contato diário não é fácil. Para você que jogou no exterior e tudo mais, as dificuldades já são bem maiores, que tem o problema de língua de início, tem um monte de coisa, a sistemática de trabalho. Então você, às vezes, não conseguiu... não conseguiu se adaptar totalmente, vai levar um tempo e tudo mais. E com isso você sofre *bullying*, aquelas coisas todas. Então, por exemplo, tem um atleta norte-americano que vem para o Brasil aí. Eu sempre tive equipe sul-americana. É fazer com que ele seja participativo em tudo, que ele comece a gostar das coisas nossas, do carnaval nosso, de sair à noite, da noite em São Paulo, da noite no Rio, enfim, ele seja um cara... mais um brasileiro que fala inglês.