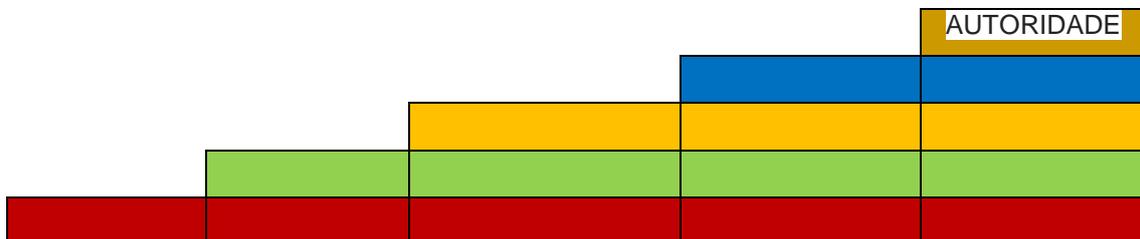


O CAMINHO PARA A AUTORIDADE MÁXIMA DO TREINADOR

Estes 5 níveis aconteciam fosse qual fosse a sua função na equipa técnica, procurando entender qual o seu posicionamento em relação à equipa e aos atletas, bem como ao clube e aos adeptos... partilho contigo os 5 níveis agora.



O primeiro nível é a POSIÇÃO.

O treinador tem atletas, colegas, diretores, adeptos que o seguem porque a isso são obrigados.

				AUTORIDADE
POSIÇÃO				

Claramente, é isso que se encontra na maioria das equipas. E foi isso que eu encontrei neste caso que partilhei contigo quando disse que os atletas estavam, mas pareciam não ouvir o treinador.

Quando um treinador está neste nível, usa frases na sua comunicação (consigo mesmo) deste tipo: *“não podemos contar com os atletas, eles se nos puderem lixar vão fazê-lo, eles só têm que fazer aquilo que se pede para fazer...”*

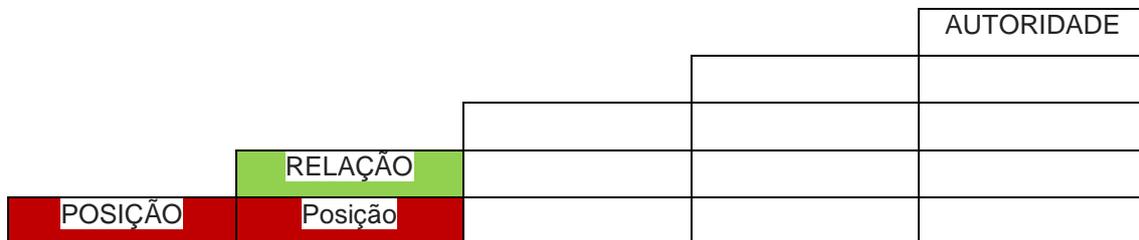
Neste nível o treinador, pensa isto também sobre a sua equipa técnica. Ele tem receio que lhe “espetem a faca nas costas” porque em algum momento, ele já pensou nisso, ou já vivenciou isso de outros treinadores.

Este nível é também fundamental para dar a base aos próximos níveis. Se um treinador não entender que tem que ter também esta Posição, por vezes, será atropelado quando fizer relações mais disponíveis com os atletas.

Neste caso, é um nível base para conseguir chegar a outros, mas não pode ser desligado. Este nível representa que o treinador tem confiança em si, e naquilo que tem de fazer acontecer.

O segundo nível é a RELAÇÃO.

O treinador tem atletas, colegas, diretores, adeptos que o seguem porque querem.



Neste nível, o treinador sai do seu umbigo, dos seus interesses e começa a descobrir à sua volta pessoas que têm valor.

Para conseguir aplicar este nível o treinador cria relações baseadas na confiança e consegue aumentar a sua influência junto delas.

De reforçar, que não se pode atingir este nível esquecendo o nível anterior.

Muitos treinadores optam por ir para este segundo nível esquecendo que têm de se manter em posição de liderar.

Talvez esse também seja um dos maiores problemas dos pais de hoje. Como querem ter boas relações como os filhos, esquecem-se que têm de ter uma posição.

Como treinadores que somos, não podemos querer ter só uma posição (primeiro nível), nem podemos só querer ter uma relação (segundo nível).

O terceiro nível é a PRODUTIVIDADE.

O treinador tem atletas, colegas, diretores, adeptos que o seguem pelo que fez acontecer.



Neste nível, o treinador começa a ganhar e a obter resultados o que faz cimentar a sua influência e credibilidade, e as pessoas seguem-no por aquilo que ele consegue gerar ou produzir.

Aqui costumamos dizer que os resultados adormecem os conflitos que existem e fazem-nos esquecer do mal que estamos a passar.

O problema é que se não houver o cimentar dos dois níveis anteriores, ou seja, posição de confiança e relações, se a liderança for colocada em cima dos resultados, e estes não aparecerem, então a equipa será inconsistente e os resultados tendem a demorar ou a aparecerem só de vez em quando, o que faz o treinador perder autoridade.

Tendencialmente é o que acontece quando vemos treinadores reconhecidos pelo que já fizeram, a ser recrutados para uma equipa, mas que não conseguem gerar mais resultados iguais aos que já conseguiram no passado.

Possivelmente há treinadores que depois de atingir resultados esquecem-se do que tiveram que fazer como a sua confiança na posição e o estabelecimento de relações e depois baseiam a sua liderança apenas nos resultados passados, criando incoerência e perdendo autoridade.

É fundamental neste nível, conseguir gerar mudanças nas pessoas, utilizar os resultados para aperfeiçoar processos e criar relações mais profundas, resolver coisas complicadas que aparecem, tomar decisões que fazem moossa, sempre com a ideia de continuar a atingir resultados, caso contrário, poderão voltar a perder autoridade no processo, diminuindo do nível 3 para o nível 1, liderar apenas pela (im)posição.

O quarto nível é a **REPRODUÇÃO**.

O treinador tem atletas, colegas, diretores, adeptos que o seguem pelo que fez por eles individualmente.

				AUTORIDADE
			REPRODUÇÃO	
		PRODUTIVIDADE	Produtividade	
	RELAÇÃO	Relação	Relação	
POSIÇÃO	Posição	Posição	Posição	

Neste nível o treinador amplia a sua autoridade, não pela posição que ocupam, ou pelos resultados que atingiram ou mesmo pelas relações criadas, mas antes pelo ampliar e desenvolver do poder que os que o seguem atingem.

É a capacidade do treinador de tornar os outros em líderes, de reproduzir a sua liderança através da liderança de cada pessoa.

Quando tornamos um atleta líder dentro do campo, amplificamos a liderança do treinador. Quando tornamos um treinador adjunto líder, que mais tarde pega numa equipa e tem resultados, ampliamos a liderança do treinador que o treinou a ser um líder.

É talvez essa a história de André Villas Boas, que ao ter resultados após sair da equipa técnica onde era adjunto e scout, fez ampliar o reconhecimento e a influência de Mourinho, como treinador não só de atletas e equipas.

Diria que ainda durante a época, o treinador como líder, aumenta a sua autoridade ao conseguir desenvolver a liderança de cada um

dos seus atletas, de cada um dos seus colegas na equipa técnica, e de cada pessoa que com ele trabalhar, em prol de fazer acontecer os resultados esperados pela equipa.

Se o 3º nível de produtividade, faz ganhar jogos, o 4º nível de reprodução, faz ganhar campeonatos.

A reprodução é trabalhar os atletas a serem uma equipa, a terem boas relações entre eles, a fortalecer-se como unidades que pertencem a um coletivo.

Ao melhorar a liderança de cada elemento fundamental, estes ajudam outros a melhorar criando ondas, tal como a pedra que cai na água e forma ondas cada vez maiores.

O treinador que atua neste nível é capaz de fazer mudanças na vida das pessoas que está a liderar.

É aqui que nasce um maior nível de influência, um maior nível de autoridade, porque essa relação, por vezes, dura mais que a época, pode durar uma vida inteira.

O quinto nível é a **AUTORIDADE MÁXIMA**.

O treinador tem atletas, colegas, diretores, adeptos que o seguem pela pessoa que é e pelo que ele representa.

				AUTORIDADE
			REPRODUÇÃO	Reprodução
		PRODUTIVIDADE	Produtividade	Produtividade
	RELAÇÃO	Relação	Relação	Relação
POSIÇÃO	Posição	Posição	Posição	Posição

Neste nível, o treinador transcende muitas vezes a sua posição, o seu clube, e por vezes, a sua modalidade, sendo um exemplo para outras áreas ou até mesmo para a humanidade.

O que o treinador que chega a este nível faz, é liderar seguidores para que sejam também líderes de nível 4. O que a maioria faz, é liderar seguidores pois este 5º nível não é para todos.

Implica ser respeitado, agradável e produtivo, para conseguir gerar influencia nos seguidores, mas também implica esforço, perícia e intencionalidade com talento.

Ser um treinador que atinge a autoridade máxima, é utilizar a autoridade conseguida com os 4 níveis anteriores e expandi-la para a eternidade através de um legado. É conseguir liderar os próximos seguidores dos líderes que o treinador formou.

Na prática, seria liderar os atletas (do seu ex-treinador adjunto colega que passou a ser agora treinador principal) através das

partilhas que fez enquanto estavam juntos, em prol do melhor desporto para todos.

É quando ouvimos um treinador que está a influenciar os seus atletas a dizer... *“ganhar é dar o máximo de nós próprios hoje, aqui nesta competição, em prol de sermos hoje o melhor possível em comparação com ontem e gerar aprendizagens para a próxima competição na semana seguinte”*, já dizia o meu colega treinador Carlos, com quem trabalhei.

Quando fazemos uma referência a alguém, estamos a identificarmo-nos com a liderança que alguém partilhou connosco e estamos a mostrar aos próximos líderes não só as aprendizagens que eles podem fazer como também ser um exemplo, no futuro, das referências que eles vão ter em relação a ti, e ao teu legado, quando também esse atleta estiver a liderar os seus seguidores, sejam eles futuros médicos, futuros engenheiros, futuros profissionais, ou futuros treinadores.

Este nível é o que se atinge, depois de subir da posição para as relações, depois de criar relações conseguir gerar resultados, manter esses resultados estáveis e consistentes, liderando cada atleta como um seguidor também líder, ao ponto de dar-lhe, ao longo da época, formas de eles se tornarem um líder que dará a outros colegas ou seguidores dentro da própria equipa, uma liderança de reprodução.

Voltando à Realidade...

Quando penso naquela época em 2011, noto que o treinador principal apenas tinha uma liderança de nível 1, uma liderança baseada na sua posição.

E essa discrepância, tal como outras incoerências que fui encontrando em outras épocas em outras equipas técnicas onde trabalhei, fizeram-me entender que é normal isso acontecer.

Digo normal, não porque deveria ser normal, mas normal no sentido de que eles apenas reproduzem a liderança que receberam dos líderes que tiveram. Ele apenas consegue reproduzir a liderança de posição, a liderança de PROVEITO PRÓPRIO.

Então o legado que os treinadores que esse treinador teve, foi esse. É quase como se uma criança quisesse um chocolate bom como um twix ou o kitkat, mas existem melhores chocolates, que eles nunca provaram e por isso não sabem que existem, mas que existem.

O maior problema será então as referências de liderança que cada um tem.

E podemos continuar a trabalhar no nível em que estamos a reproduzir, ou seja o nível que conhecemos, ou podemos avançar, aprendendo a avançar nos vários níveis, aumentando a nossa autoridade, até um nível máximo, ao ponto de no futuro, não termos mais a liderança de (im)posição.

Para te ajudar nesse caminho vou partilhar contigo um pdf na próxima semana sobre como alguns treinadores já estão a mudar isto.

Um abraço,

Carlos MSilva