



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança no futebol: competências que se destacam em
treinadores de topo

João Luís Jacinto Simões

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão, Professora
Auxiliar Convidada,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança no futebol: competências que se destacam em
treinadores de topo

João Luís Jacinto Simões

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão, Professora
Auxiliar Convidada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

Quero agradecer, desde já, aos meus pais, Zélia e Luís, por todo o investimento na minha formação e por sempre me apoiarem incondicionalmente em todos os momentos.

Agradecer também ao meu amigo João por ser como um irmão e me acompanhar em todas as etapas da minha vida há largos anos e à minha amiga Bea. Não esquecendo os meus amigos Búrcio, Patrão e Catarina por terem estado comigo ao longo deste percurso que foi o mestrado. Deixar também uma palavra especial à Marta, que foi essencial para me manter motivado nos momentos finais da dissertação.

Importa para mim dar uma palavra muito especial ao meu cão, Piki, porque ainda que não fosse especialmente importante em termos técnicos esteve sempre presente quando eu precisava de amor. Pode ser um agradecimento um pouco fora do comum, mas é uma figura muito especial para mim.

À minha orientadora, Professora Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão pelo essencial suporte que me garantiu e sem o qual teria sido impossível concluir esta dissertação.

Por fim, um agradecimento especial a mim próprio. Sem mim nada disto seria possível. Obrigado, João.

Resumo

Ao longo dos anos a liderança e os seus estilos têm tido uma evolução constante que permite concluir que o modo como se olhava para a liderança há décadas atrás é totalmente diferente do atual. Ainda assim, a liderança sempre foi mais associada a organizações ainda que se aplique à maioria das situações da vida. É assim importante conjugar estes dois aspetos e compreender de que modo três líderes ligados ao desporto, neste caso o futebol em específico, conseguem atingir o sucesso nas suas áreas através de competências de liderança.

Foi possível concluir que as competências técnicas, ainda que essenciais, são insuficientes num líder de sucesso. As competências concetuais destacam-se no estilo de liderança de Alex Ferguson, que se mostra um líder rigoroso e preciso. Por sua vez José Mourinho destaca-se pelas suas competências sociais, principalmente ao nível da compreensão de atitudes, sentimentos e motivos, motivação e capacidade de comunicação. Já Pep Guardiola tem como competências mais fortes as sociais. Aparece como um líder determinado, apaixonado, confiante e também humilde.

Palavras-Chave: Liderança, futebol, competências técnicas, competências concetuais, competências sociais, competências pessoais

Classificação JEL:

D23 – Comportamento Organizacional

L83 - Desporto

Abstract

Over the years, leadership and its styles have constantly evolved, which leads us to conclude that the way we looked at leadership decades ago is totally different from today. Even so, leadership has always been more associated with organizations, even though it applies to most situations in life. It is therefore important to combine these two aspects and understand how three leaders linked to sport, in this case football in particular, manage to achieve success in their areas through leadership styles and skills that are different from the concepts associated with the classic concept of leadership, as well as different from each other.

It was possible to conclude that technical skills, although essential, are insufficient for a successful leader. Conceptual skills stand out in Alex Ferguson's leadership style, as he is a rigorous and precise leader. José Mourinho stands out for his social skills, especially in terms of understanding attitudes, feelings and motives, motivation and communication skills. Pep Guardiola's strongest skills are social skills. He comes across as a determined, passionate, confident and humble leader.

Key words: Leadership, football, technical skills, conceptual skills, social skills, personal skills

JEL Classification:

D23 – Organizational Behaviour

L83 - Sports

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	iii
Abstract	v
1. Introdução.....	1
1.2 Objetivos de Pesquisa	2
1.3 Questões de Pesquisa	2
1.4 Estrutura da dissertação	2
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Conceito de liderança	5
2.2 Estilos de liderança	5
2.2.1. Liderança Transformacional	5
2.2.2. Liderança Transacional	6
2.2.3. Liderança Carismática	7
2.2.4. Democrático, Autocrático e <i>Laissez-Faire</i>	7
2.2.5. Liderança Autêntica	7
2.2.6. Liderança Servente.....	9
2.2.7. Liderança Adaptativa.....	10
2.2.8. Liderança Humilde.....	10
2.3 Competências de Liderança.....	11
2.3.1. Competências Técnicas	11
2.3.2. Competências Conceituais	11
2.3.3. Competências Sociais	12
2.3.4. Competências pessoais	13
3 Metodologia.....	15
3.1. Opções Metodológicas.....	15
3.2. Técnica de Recolha de Dados	17
3.3. Procedimentos.....	18
3.4. Técnica de Tratamento de Informação	20
4. Apresentação e discussão dos resultados.....	23
4.1 Competências Técnicas.....	23
4.1.1 Métodos, procedimentos e técnicas.....	23
4.2. Competências Conceituais.....	24
4.2.1 Identificar Tendências.....	25
4.2.2. Reconhecer padrões.....	26
4.2.3. Identificar problemas	27
4.2.4. Perspicácia	28

4.2.5. Rigor.....	29
4.2.6. Antecipar a ação do adversário.....	30
4.3.5. Agressividade.....	37
4.4 Competências Pessoais	41
4.4.1. Determinação.....	41
4.4.2. Paixão.....	42
4.4.3. Resiliência	43
4.4.4. Autoconfiança.....	43
4.4.5. Tolerância ao stresse	44
4.4.6. Otimismo.....	45
4.4.7. Humildade	46
5. Considerações Finais	51
5.1. Conclusão.....	51
5.2. Contribuições teóricas.....	52
5.3. Sugestões para futuras pesquisas.....	53
5.4. Limitações.....	53
6. Bibliografia	55
7. Anexos	59
Anexo A.....	59
Anexo B.....	60
Anexo C.....	61
Anexo D.....	61

Índice de Tabelas

Tabela 2.1- Dicionário de competências	18
--	----

Índice de figuras

Figura 2.1 – Esquema do modelo de investigação.....	16
Figura 3.1 - Competências Conceituais	33
Figura 3.2 - Competências Sociais.....	41
Figura 3.3 - Competências Pessoais.....	47
Figura 3.4 - Sumário de competências	50

1. Introdução

1.1 Contextualização Teórica

Quando se fala em liderança a tendência é que as pessoas pensem nas suas chefias ou em cargos elevados dentro de uma empresa (Northouse, 2021). Mesmo quando associamos a liderança ao desporto, a associação mais rápida é a futebolistas que, pelo seu perfil dentro das quatro linhas se destacam ou destacaram ao longo das suas carreiras. A verdade é que se esses atletas são essenciais para que a equipa tenha sucesso, aquele que tem principal responsabilidade a esse nível é o treinador.

Longe vão os tempos em que um líder era visto apenas como um conhecedor profundo da sua área (Northouse, 2021). Após décadas de estudos é natural que se reconheça que um líder que apenas possua competências técnicas terá muito poucas condições de se manter em posições de liderança (Rego & Pina e Cunha, 2023). Além disso, a assunção clássica de que um líder deve ser extremamente vocal, duro e intenso também foi perdendo valor (Northouse, 2021). Esta evolução aplicou-se também ao desporto, onde a posição de treinador sofreu uma tremenda revolução, não só a nível técnico como nos restantes.

Tendo em conta estas mudanças rápidas e constantes, é interessante compreender que resultados geram diferentes estilos de liderança conjugados com várias competências diferentes demonstradas por treinadores de futebol no seu papel de líderes (Rego e Pina e Cunha, 2023). Nesse sentido, aqueles que geram maior motivo de interesse são os treinadores bem sucedidos, que conseguiram atingir pontos que poucos outros conseguiram através da sua competência.

Josep Guardiola, catalão de 53 anos, atual treinador do *Manchester City*, José Mourinho, português de 61 anos, atual treinador do *Fenerbahçe*, e Alex Ferguson, antigo treinador do *Manchester United*, atualmente já reformado, são três dos principais treinadores que a história do futebol já viu. É natural ouvir entusiastas do futebol a comentar o quão diferente é o estilo destes três líderes, mas essa análise superficial carece sempre de comprovativos factuais. A verdade é que, independentemente dos perfis ou das competências que os separem, todos atingiram o topo no mundo do futebol pelo que importa saber quais as competências que se destacam em cada um deles que lhes permitiram atingir sucesso de tamanha dimensão.

Sendo Mourinho e Guardiola de uma geração mais recente, com ambos a construírem a sua carreira enquanto treinadores principais já no presente século, e Ferguson a acompanhar ao longo de toda a sua carreira uma evolução constante.

1.2 Objetivos de Pesquisa

Se é verdade que o tema da liderança tem sido alvo de cada vez mais estudos nas últimas décadas, também é verdade que os estilos de liderança são aqueles que mais analisados têm sido. A ideia das competências de liderança apresentadas (Rego & Pina e Cunha, 2023) é algo menos explorado e que permite relacionar conceitos diferentes. Deste modo surgem o seguinte objetivo:

- Compreender a relevância das competências técnicas, concetuais, sociais e pessoais no sucesso de um líder de categoria elevada, percebendo também quais destas se destacaram mais em cada um deles

1.3 Questões de Pesquisa

Com base nos objetivos referidos surgem seis questões de pesquisa.

- 1) Que competências técnicas se destacam nos treinadores de topo?
- 2) Que competências concetuais se destacam nos treinadores de topo?
- 3) Que competências sociais se destacam nos treinadores de topo?
- 4) Que competências pessoais se destacam nos treinadores de topo?

1.4 Estrutura da dissertação

Procurando cumprir os objetivos e responder às perguntas definidas a dissertação será dividida em quatro capítulos.

Inicialmente será feita uma contextualização teórica, procurando, através de uma revisão de literatura, expor o conceito de liderança e os principais estilos de liderança existentes. Em seguida, e com base no livro “Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança” serão citadas as competências de liderança destacadas pelos autores Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha. Por fim será exposto o modelo de investigação.

Posteriormente será dedicado à metodologia, passando pelas opções metodológicas, técnicas de recolha de dados, procedimentos e técnica de tratamento de informação.

Em seguida que se dá início ao estudo empírico. Com a análise de conteúdos vários disponíveis relativos a cada um dos líderes analisados. Esses vão gerar números que

posteriormente serão utilizados para dar resposta a várias das questões de pesquisa referidas anteriormente. De resto, a análise qualitativa permitirá responder também às questões às quais os números não terão capacidade de responder. Aquilo que se vai procurar com esta análise é identificar momentos e situações em que as competências a ser analisadas, isto é, competências técnicas, sociais, pessoais e técnicas, em cada um dos líderes vêm ao de cima. Deste modo será possível compreender aquela que mais se destaca em cada um deles, identificando semelhanças e diferenças.

O final é dedicado a uma pequena conclusão onde serão expostas as considerações finais, sugestões para pesquisas futuras e limitações da investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceito de liderança

Ao contrário daquilo que se possa pensar, o conceito de liderança não é estático ou fixo, pelo que é muito difícil de definir de modo que todos concordem. Por outro lado, é, geralmente, aceite que a liderança não está relacionada, necessariamente, com posições na hierarquia. (Al Khajeh, E. H., 2018). Isto significa que não é por um diretor executivo estar acima dos seus subordinados na hierarquia de uma empresa que pode ser automaticamente considerado um líder. A ideia geral é também de que não é necessário ter um título ou uma posição atribuída para se ser um verdadeiro líder (Al Khajeh, E. H., 2018).

Outra questão que complica a compreensão do conceito de liderança é a habitual tendência para confundir liderança com gestão. (Northouse, 2021) Os bons gestores existem e são necessários dentro de uma empresa, sendo que podem até ser líderes, mas a posição de gestores não os lhes garante, por si só, capacidade de liderança. Os líderes lideram pessoas, os gestores gerem aquilo que é necessário gerir no contexto em que estão enquadrados (Northouse, 2021).

Perante tudo isto, a definição de liderança que vai sendo tida como a que mais se a aproxima do correto refere que a liderança é um processo de influência social que permite maximizar o esforço dos liderados em direção a um objetivo, objetivo esse que é fundamental que exista já que não há motivo para influenciar os outros sem ter um lugar onde se pretenda chegar (Northouse, 2021). A liderança resulta, portanto, da capacidade de influência social e não meramente da autoridade de um título ou de um poder, sendo importante referir que, ainda que em diferentes momentos possam existir abordagens com maiores chances de sucesso que outras, existem diversos estilos de liderança e todos eles têm valor, sendo possível ser um líder de qualidade e eficaz recorrendo a qualquer um desses estilos (Northouse, 2021).

2.2 Estilos de liderança

2.2.1. Liderança Transformacional

Quando falamos de liderança, os diversos estilos através dos quais esta pode ser abordada são um tema inevitável. Um dos estilos mais famosos de liderança é a liderança transformacional, na qual o líder se conecta com os seus seguidores criando uma conexão que permite aumentar os níveis de motivação tanto do líder como dos referidos seguidores. Este líder procura estar em contacto constante com os seguidores, atendendo às suas necessidades e apoiando-os de modo a que atinjam o máximo do seu potencial (Northouse, 2021). Quando o líder adota este estilo, os seguidores tendem a sentir-se satisfeitos no local de trabalho o que leva a que

melhorem a sua atitude e performance (Arthur et al., 2017). Estudos revelam que quando este estilo é aplicado ao desporto os atletas tendem a melhorar não apenas a sua performance como também os seus níveis de intensidade e sentem-se efeitos na coesão das equipas (Arthur et al., 2017). O psicológico torna-se também mais forte e a comunicação entre atletas da equipa melhora. Algo que também tende a verificar-se é o facto de os atletas de uma equipa que tem como objetivo uma classificação mais elevada se identificarem mais com o estilo transformacional do seu treinador do que aqueles que lutam por objetivos mais modestos (Charbonneau et al., 2001).

Esta teoria apresenta diversos pontos positivos, nomeadamente o facto de ter sido estudada de um modo aprofundado, por ser das mais antigas teorias da liderança. O facto de ser uma teoria que se apresenta relação entre líder e seguidor também é algo positivo, já que é mais fácil de ser aceite por não ser ter foco excessivo no líder (Northouse, 2021). Ao contrário de outras teorias, a teoria transformacional apresenta, também, o foco do líder nas necessidades do seguidor, existindo ainda grande ênfase nos valores e na moral que guiam o seguidor ((Northouse, 2021).

Em oposição, existem também alguns pontos negativos em relação à teoria. Um deles é o facto da teoria olhar para a capacidade de liderar como um traço de personalidade e não algo que se possa aprender (Northouse, 2021). Além disso, e ainda que seja possível verificar resultados positivos, não é possível comprovar que este estilo de liderança consegue mudar indivíduos e organizações (Northouse, 2021).

2.2.2. Liderança Transacional

A liderança transacional é muitas vezes comparada à liderança transformacional por estar também ela ligada às relações que ocorrem entre líderes e seguidores. Acontece que no caso da liderança transacional essas ligações passam por temas como a garantia de promoções para os seguidores que atingirem determinados objetivos, aumento de salários ou revisões de performance (Northouse, 2021). Um dos fatores desta teoria é o *contingent reward*. Este processo funciona através de trocas, sendo que os seguidores garantem esforço e melhorias de desempenho em troca de recompensas garantidas pelo líder. Outro dos fatores é o *Management-by-Exception*, que está relacionado com o feedback negativo e pode ser ativo, se o trabalho desenvolvido pelo seguidor for monitorizado de forma constante e regular, ou passivo, se a intervenção apenas surgir se os objetivos não tiverem sido cumpridos pelo seguidor (Northouse, 2021). A grande diferença em relação à liderança transformacional é que a liderança transacional não se foca nas necessidades ou no desenvolvimento dos seguidores a nível

individual. A sua influência faz-se sentir nos seus seguidores porque é do seu interesse realizar aquilo que o líder pretende.

2.2.3. Liderança Carismática

Um fator que se relaciona diretamente com o estilo de liderança transformacional é o carisma. Carisma pode ser definido como uma característica especial de uma personalidade que garante a uma pessoa poderes sobre-humanos ou excecionais, que está reservada apenas a uma quantidade ínfima de indivíduos e que resulta numa pessoa ser tratada pelos outros como líder. A teoria da liderança carismática refere que estes indivíduos têm características que incluem uma tremenda autoconfiança, vontade de influenciar os outros e grande noção de valores morais (Karakiliç, 2019). Além disso apresentam-se ainda como modelos a seguir por parte dos seguidores, que os consideram especialmente competentes. Os líderes carismáticos tendem a apresentar expectativas elevadas em relação aos seus seguidores e demonstram confiança na capacidade destes em conseguir atingi-los, de forma a garantir aumentos nas performances (Al Khajeh, E. H., 2018).

2.2.4. Democrático, Autocrático e *Laissez-Faire*

Também deve ser referido o chamado “*Laissez-faire*”, um estilo adotado pelo líder quando este considera que os seguidores devem conseguir eles próprios lidar com os problemas sem especial apoio. Este tipo de líder permite e promove mesmo que sejam os seguidores a tomar as decisões por si próprios, sem que haja da sua parte feedback ou esforço para satisfazer as necessidades dos seguidores.

O líder pode ainda ser um líder com características autocráticas, apresentando-se com características clássicas. Pretende que os seus seguidores façam tudo o que lhes é indicado de acordo com a sua vontade, sendo que não existe qualquer tipo de delegação ao nível da tomada de decisão (Karakiliç, 2019). A decisão passa exclusivamente pelo líder.

2.2.5. Liderança Autêntica

Um outro estilo de liderança a abordar é a liderança autêntica que, tal como o nome indica, se foca num estilo genuíno por parte do líder. A verdade é que, parecendo óbvia, não existe definição totalmente aceite para esta teoria. Ainda assim, existem definições que olham para este estilo numa perspetiva intrapessoal, com os líderes a liderarem através da convicção, de forma original, e outras que observam um processo interpessoal, com a autenticidade do líder a emergir das interações entre líder e seguidores (Northouse, 2021). Há ainda perspetivas que consideram que a autenticidade não nasce com o líder, mas vai surgindo ao longo da sua vida por via dos eventos que vão acontecendo (Northouse, 2021).

Tanto a perspectiva prática como a perspectiva teórica descrevem a liderança autêntica como sendo um processo que ocorre ao longo do tempo. No entanto, a abordagem prática apresenta modos de ser autêntico e como desenvolver a autenticidade, como George (2003) que se focou em cinco características fundamentais a desenvolver para se tornar líder autêntico. Um líder autêntico deveria demonstrar-se forte ao nível do propósito, das relações, da autodisciplina, da compaixão e do *value centered* (Northouse, 2021). Em alternativa, a abordagem teórica procura descrever aquilo que é a liderança autêntica, justificando que apresenta resultados devido ao autoconhecimento, perspectivas morais, *balanced processing* e transparência nas relações, atributos que vão sendo desenvolvidos ao longo da vida dos líderes, muitas vezes influenciados por eventos relevantes nas suas vidas (Northouse, 2021). Aquilo que o líder deve, portanto, fazer é desenvolver todas estas características de modo a ser olhado pelos seguidores como alguém em quem podem confiar. (Kiersch & Peters, 2017)

A liderança autêntica aparece com importância especial dado que ainda há grande falta de confiança ao nível da liderança. Este estilo apresenta os pontos que aqueles que pretendem ser líderes autênticos e de confiança devem melhorar para poderem atingir esse objetivo (Gardner et al., 2011). Além disso, ao contrário daquilo que vemos em relação ao fator carisma, por exemplo, a autenticidade é algo que se desenvolve ao longo da vida pelo que permite a mais indivíduos poderem trabalhar para chegar onde querem, sem terem a limitação de precisar de nascer com um dom (Northouse, 2021). Por outro lado, o facto de ser uma teoria recente faz com que a sua aplicação ainda padeça de algumas imperfeições dado que não existe grande base empírica. Por esse mesmo motivo, é ainda incerto que a liderança autêntica gere resultados positivos para as organizações onde é aplicada. Ainda que seja apelativa, existem várias questões que ficam ainda por responder.

Em termos de pontos positivos, esta teoria trouxe uma abordagem de confiança à liderança, uma característica a que muitas vezes não é associada. A liderança autêntica não olha para a capacidade de liderança como um traço de personalidade mas sim como algo que pode ser aprendido e desenvolvido ao longo da vida, sendo que também os valores morais podem ser desenvolvidos. (Northouse, 2021)

Já em relação a pontos negativos, não é clara a forma como os valores influenciam a liderança autêntica, assim como não é fácil depreender de que modo a liderança autêntica pode gerar resultados positivos para uma organização.

2.2.6. Liderança Servente

A liderança servente está associada a líderes que se focam nos seus seguidores, ajudando-os a desenvolver ao máximo as suas capacidades e a atingirem todo o potencial, assim como acontece nos estilos já referidos (Northouse, 2021). Estes líderes procuram sempre aquilo que melhor serve os interesses da organização a que se dedicam. A prioridade destes líderes é desenvolver relações duradouras com os seus seguidores, permitindo que entendam as capacidades, necessidades e objetivos dos últimos (Russel R. F., 2001).

O foco principal deste estilo são os sete comportamentos de líderes que geram a liderança servente, sendo estes a conceptualização, a cicatrização emocional, o colocar dos seguidores em primeiro lugar, o apoio aos seguidores para que consigam crescer e ter sucesso, a conduta ética, o empoderamento e a criação de valor para a organização (Northouse, 2021). Com todos estes em comum é elevada a probabilidade de melhoria dos resultados individuais e da organização. Ao invés de usarem o seu poder para dominar, os líderes serventes devem partilhar esse poder e permitir que os seguidores se tornem autónomos (Russell, 2001). No fundo, a ideia deste estilo de liderança é promover ao máximo a igualdade entre líderes e seguidores.

A liderança servente é única no modo como coloca o altruísmo no centro do processo de liderança (Northouse, 2021). Ao contrário de todos os outros estilos, trata o poder como um fator negativo, abdicando do controlo e da influência na acessão clássica dos conceitos. Estudos sobre este estilo assumem até que nem sempre optar por este estilo de liderança é a melhor opção, dado que há que conhecer o contexto e os seguidores, que nem sempre estão abertos a ser apoiados e empoderados (Kiersch & Peters, 2017)

Apesar do potencial, o paradoxo que apresenta o nome do estilo acaba por lhe retirar alguma credibilidade já que se assume que servir é o contrário de liderar. A ideia coloca em causa alguns princípios da liderança que são inerentes à capacidade de liderar tais como a definição de objetivos ou a criação de uma visão (Northouse, 2021).

Em relação a pontos positivos apontados a este estilo, temos o facto de colocar o altruísmo como fator central, algo pouco comum quando se trata de liderança. Permite fazer uma oposição aos conceitos mais clássicos que colocam o poder como centro da teoria (Northouse, 2021). Já quanto a pontos negativos, o paradoxo que o nome do estilo acaba, de algum modo, por reduzir o potencial do estilo, até porque a liderança servente implica seguir e seguir é associado a um oposto de liderar (Northouse, 2021). Os conflitos com as questões da

autonomia, o estabelecer objetivos ou a criação de uma visão de futuro são outra questão que retira força à liderança servente (Northouse 2021).

2.2.7. Liderança Adaptativa

A liderança adaptativa está ligada à forma como o líder encoraja os seguidores a adaptarem-se, ajustando-se a novas situações. O líder não é alguém que resolve problemas mas sim alguém que encoraja os outros a resolverem-nos (Northouse, 2021). Apresenta-se como positiva na medida em que permite que o líder confronte os seus seguidores, apoiando-os num processo que lhes permitiria melhorar a sua performance. Nesta situação, adaptada ao desporto, o papel de um capitão de equipa enquanto extensão do líder dentro de campo pode ser fundamental para que a equipa se adapte a determinadas circunstâncias

(Cotterill & Fransen, 2016)

Relativamente aos pontos fortes deste estilo, a liderança adaptativa é centrada no seguidor, ao invés de no líder. É também única no modo como apoia os seguidores no que às questões que aparecem no trabalho e na vida social diz respeito (Northouse, 2021). Por outro lado, ao nível dos pontos negativos, temos que existem poucos estudos empíricos sobre o estilo e que é muito abrangente, não tendo um especial foco em temas específicos, o que torna difícil a sua compreensão (Northouse, 2021).

2.2.8. Liderança Humilde

A humildade pode ser definida como uma característica impessoal que emerge num contexto social e transporta consigo de se conhecer claramente a si próprio, a valorização dos pontos fortes e da contribuição dos outros e capacidade de ensinar e ser ensinado (Owens et al., 2012).

A liderança humilde permite ao líder fazer uma gestão sem que seja visto pelos seus seguidores como aquele que possui toda a verdade e razão. Este líder pede opinião e decide em conjunto com os seus seguidores, sendo que ninguém é visto como superior ou inferior. Na liderança humilde existe uma relação de confiança entre líder e seguidor que influencia a performance de modo positivo (Owens et al, 2013). Os seguidores sentem maior confiança para abordar questões diversas sem receio de que as suas dúvidas possam ser interpretadas como incompetência (Yang et al., 2015).

Existem já vários estudos relacionados com este estilo de liderança, sendo que foi num desses que Jim Collins chegou ao termo “Liderança de nível 5”. Collins tinha como objetivo mostrar que os melhores líderes conseguiram relevantes transformações nas suas empresas por via da humildade, que gerou mudança, motivação e empenho. São líderes que afastam as

questões do ego das suas decisões, não se preocupando com os holofotes e dando prioridade a um bem maior, a empresa (Collins, 2006).

Apesar dos diversos estudos, a liderança humilde é um estilo analisado desde há poucos anos pelo que existe ainda muita informação por obter acerca dele. A humildade é uma característica humana que se acredita ser capaz de produzir melhorias. Ainda assim a falta de informação normal de um estudo recente faz com que não seja totalmente possível olhar para a liderança humilde como um estilo infalível (Owens et al, 2013).

2.3 Competências de Liderança

Utilizando como base a análise feita por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha no livro “ Que líder sou eu?: Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança”, é possível reconhecer quatro diferentes competências de liderança: competências técnicas, competências concetuais, competências sociais e competências pessoais.

2.3.1. Competências Técnicas

Segundo os autores, as competências técnicas “envolvem o conhecimento sobre os métodos, os processos, os procedimentos e as técnicas necessárias para levar a cabo a atividade especializada da organização (...)” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Essencialmente, as competências técnicas são associadas àqueles que fazem “as coisas bem feitas”. São associadas a líderes que conhecem bem o seu trabalho e o daqueles que lideram, transmitindo-lhes muito mais segurança do que um outro líder que não seja tão conhecedor.

Ainda que as competências técnicas sejam essenciais para que um líder tenha sucesso, não são suficientes por si só. Como referem (Rego & Pina e Cunha, 2023) “O excelente capitão de uma equipa desportiva jamais será um bom treinador se for desprovido de competências relacionais, motivacionais e emocionais” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Por este motivo, é necessário que completem o seu repertório de competências, munindo-o de outro tipo de capacidades sem as quais terão dificuldades em sobreviver na posição.

2.3.2. Competências Concetuais

Os autores referem que “Liderar estrategicamente implica, pois, concetualizar cenários para depois os concretizar (...) Líderes com fortes competências concetuais imaginam a sua organização no presente e no futuro” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Referem também que “Os líderes mais próximos do topo precisam de identificar as mudanças na envolvente da sua organização e de desenhar estratégias que permitam lidar com tais mudanças.”, e ainda que “À medida que se progride para o topo, novas competências são exigidas. Líderes de topo precisam

de competências conceituais/estratégicas. Necessitam de introduzir ordem no caos, de “formar sentido” acerca de um mundo complexo que não cessa de mudar”.

É perante este cenário que se compreende que estas competências permitem desenvolver ideias para descrever a realidade organizacional, interna e externa, assim como identificar padrões e fatores críticos de sucesso. O identificar de tendências, com o identificar das mudanças na envolvente da organização, a antecipação da ação do adversário, com a capacidade de obter vantagens através da velocidade de decisão, o identificar de problemas, com a capacidade de evitar desvantagens através da velocidade de decisão, o rigor, com exatidão e precisão que transmite confiança aos seus seguidores, ou a perspicácia, com a rapidez acima da média para compreender aquilo que os outros demoram mais são outras características associadas a líderes reconhecidos pelas suas competências conceituais (Rego & Pina e Cunha, 2023)..

2.3.3. Competências Sociais

Já as “competências incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas, a sensibilidade social, a capacidade de comunicação” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Estas funcionam como facilitador do desenvolvimento dos seguidores, com os líderes a utilizarem a sua aptidão para motivar pessoas com o objetivo de as fazer trabalhar com afinco. Este processo tende a levar a que os seguidores e tornem melhores naquilo que fazem já que sentem que estão a aprender com aquele que os lidera, algo que costuma ser uma das principais queixas daqueles que são liderados (Rego & Pina e Cunha, 2023).

Os autores referem ainda que “(...) requer-se que as lideranças de topo sejam dotadas de elevado nível de autoconsciência e de fortes competências de escuta, comunicação e de sabedoria para interagir com múltiplas pessoas.”. Além disso, dizem também que à medida que que progridem para posições superiores, o líder terá de comunicar com mais frequência com pessoas mais influentes ou pessoas de outras culturas, e que para isso é essencial que não existam falhas ao nível das competências sociais (Rego & Pina e Cunha, 2023).

Daqui é possível retirar que se é sempre importante a qualquer líder ter competências sociais fortes, é ainda mais para um líder de topo, que não sobreviverá na posição se não as tiver a um nível suficiente (Rego & Pina e Cunha, 2023).

O compreender de atitudes, sentimentos e motivos, com a capacidade de escutar e compreender o que sentem os outros, a aptidão para motivar pessoas, com o estabelecimento

de relacionamentos interpessoais frutuosos com os seguidores, a capacidade de comunicação, com a capacidade do líder de fazer chegar a mensagem de forma clara aos seus seguidores, a agressividade, que pode ter efeitos positivos mas deve ser sempre utilizada em quantidades controladas, a empatia, que permite escutar e compreender o que sentem os outros e a justiça e respeito são características associadas a líderes reconhecidos pelas suas competências sociais (Rego & Pina e Cunha, 2023).

2.3.4. Competências pessoais

Por fim as competências pessoais dizem respeito a “Um dos segredos de uma vida digna e bem-sucedida é, porventura, a capacidade de liderança pessoal. Muitas pessoas repletas de potencial descarrilaram precisamente por não saberem liderar-se a si próprias” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Muitas vezes, quando atingem posições de grande relevo, os líderes podem ter tendência para se considerarem melhores que os outros, têm maior dificuldade em mudar de rumo mesmo quando este está errado e perdem capacidade de ouvir os outros. Daqui advém que a determinação, a autoconfiança ou o otimismo sejam competências importantes num líder que pretende atingir o sucesso, mas devem ser conjugadas com elevadas doses de humildade. Por vezes os líderes têm alguma tendência para o narcisismo. Isso não tem de ser necessariamente mau, mas deve haver sempre controlo e noção dos níveis até onde este se eleva, sob pena do líder perder credibilidade perante os seus seguidores. O mesmo acontece no caso do otimismo, segundo aquilo que referem os autores “(...) o excesso de autoconfiança ou de otimismo podem conduzir um líder a desvalorizar riscos ou a enveredar ou persistir e linhas de ação perigosas.”. Quando se referem ao fator paixão, Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha mantêm a postura de contenção que seguem ao longo das referências às competências pessoais “Não estamos a sugerir uma paixão emotiva e quente, mas uma paixão ‘fria’, sensata, prudente e realisticamente sonhadora.”.

Tendo em conta aquilo que os autores referem, é compreensível que as competências pessoais devem ter presença forte no estilo de liderança dos líderes, principalmente os de topo, mas a prudência é um fator absolutamente essencial para que o efeito destas competências seja positivo.

A determinação, com empenho e vontade inabaláveis, a paixão, em que o líder continua sempre com vontade de alcançar mais independentemente do que já tenha atingido, a resiliência, com a capacidade de lidar com o desaire, a autoconfiança, com uma crença forte nas suas capacidades que permitem definir objetivos mais desafiantes, a tolerância ao stress, com a capacidade de reagir a momentos mais intensos a nível psicológico, e o otimismo, com

a crença de que tudo decorrerá pelo melhor mas que deve ser combinada com algum pessimismo são características associadas a líderes reconhecidos pelas suas competências pessoais (Rego & Pina e Cunha, 2023).

3 Metodologia

3.1. Opções Metodológicas

O presente estudo será de natureza qualitativa, adotando uma abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de identificar as competências de liderança mais habitualmente presentes nos estilos dos treinadores José Mourinho, Pep Guardiola e Sir Alex Ferguson. A metodologia proposta, baseada numa análise de fontes secundárias, permitirá uma investigação aprofundada das competências de liderança dos treinadores Mourinho, Guardiola e Ferguson. O estudo qualitativo permite uma análise aprofundada e contextual das interações, estratégias e comportamentos que caracterizam a liderança no desporto de alto rendimento, especificamente no futebol., sendo que tem por base a teoria apresentada Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha no livro “Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança”.

A escolha por um método qualitativo justifica-se pela necessidade de captar nuances e interpretações subjetivas sobre as práticas de liderança desses treinadores, que não poderiam ser adequadamente compreendidas através de métodos quantitativos. O foco será em como as competências de liderança se manifestam nas ações, discursos e filosofias de cada treinador, conforme observado em múltiplas fontes de dados.

Os objetivos incluem a identificação de competências técnicas, competências conceituais, competências sociais e competências pessoais que definem o estilo de liderança dos treinadores, com especial atenção à forma como estas competências influenciam o sucesso e o desenvolvimento de equipas (Rego & Pina e Cunha, 2023).

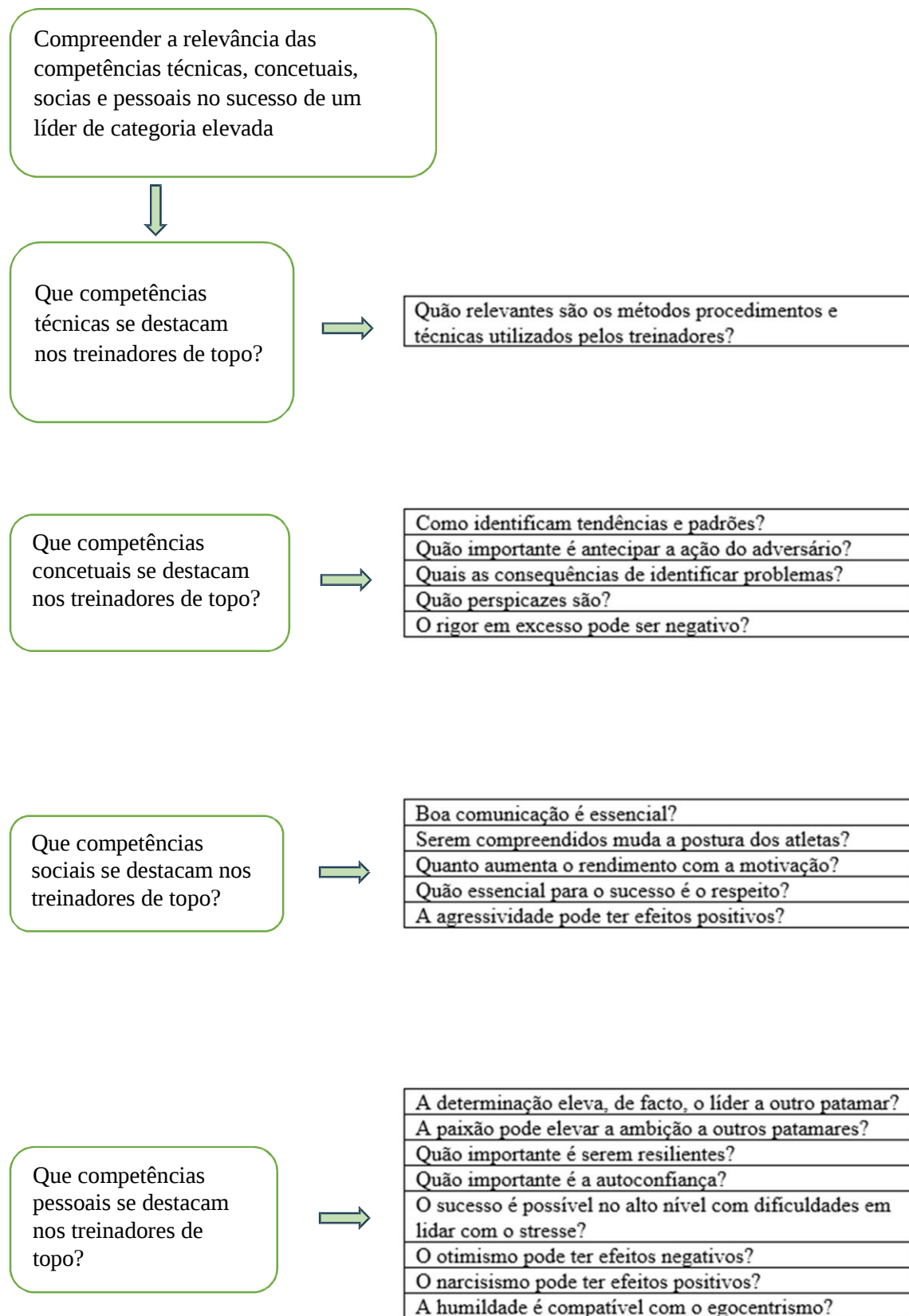


Figura 2.1 – Esquema do modelo de investigação

3.2. Técnica de Recolha de Dados

A recolha de dados será realizada exclusivamente através da análise de fontes secundárias, como entrevistas, conteúdos digitais, documentos e livros. As técnicas de recolha de dados incluem a Análise de entrevista, sendo que serão selecionadas entrevistas com os treinadores José Mourinho, Josep Guardiola e Alex Ferguson, que estejam disponíveis em formatos de vídeo, áudio ou transcrições. Estas entrevistas serão extraídas de programas de televisão, podcasts, conferências de imprensa ou meios de comunicação clássicos. As entrevistas permitem compreender como estes líderes olham para si mesmos, como se caracterizam enquanto líderes e até de que modo a sua persona de líderes diverge de quem são na sua vida pessoal. É também possível conhecer melhor os desafios que enfrentam no exercício da sua função de líderes, algo que ganha ainda mais relevância devido ao facto de serem não apenas líderes, mas líderes extremamente mediáticos (Rego & Pina e Cunha, 2023). A visualização de conteúdos digitais terá também ela importância. Serão visualizados documentários e programas os três líderes a fim de retirar o máximo de informações acerca dos seus estilos de liderança. Estes conteúdos digitais possibilitam observar as suas interações com jogadores, jornalistas e outros membros das equipas, proporcionando uma visão mais prática desse mesmo estilo (Rego & Pina e Cunha, 2023). Documentários mais recentes de produtoras como a Prime Video dão acesso a um tipo de conteúdo que até há poucos anos era totalmente inacessível. A ideia de conhecer os bastidores do meio do futebol é atualmente uma realidade e essa possibilidade será explorada ao máximo ao longo da análise. No entanto, não só os meios digitais terão destaque, já que a análise de documentos era essencial no estudo a ser desenvolvido. Serão recolhidos e analisados artigos de opinião, reportagens e estudos académicos relacionados com a liderança no desporto, com foco nos três líderes. Além disso, a leitura de livros, principalmente biografias sobre e escritos pelos treinadores serão analisados, uma vez que fornecem uma visão aprofundada sobre as suas carreiras, filosofias e os seus processos de tomada de decisão. Muitas vezes os documentos escritos por terceiros podem transportar informações que não são totalmente exatas, assim como os documentários realizados por grandes produtoras têm capacidade de adulterar o conteúdo com o objetivo de gerar um produto mais interessante para o consumidor, pelo que as biografias têm o papel de esclarecer quaisquer questões que possam ficar pendentes

3.3. Procedimentos

O primeiro passo será identificar e selecionar entrevistas relevantes, documentários e vídeos sobre Mourinho, Guardiola e Ferguson, considerando critérios como a relevância temporal. A tendência é que os conteúdos mais recentes sejam aqueles que serão mais procurados, sendo que, ainda assim, importa ter em conta não só que Ferguson terminou uma carreira de 39 anos em 2013, como o próprio Mourinho já leva mais de 20 anos de carreira e Guardiola cerca de 15, pelo que a análise a conteúdos com maior antiguidade será inevitável para que o estudo seja o mais completo possível. Importa ainda referir que apenas conteúdos de fontes credíveis (ex: redes de televisão reconhecidas, documentários de produtores confiáveis) serão utilizados de modo garantir a fiabilidade da informação.

Após a recolha de todos os dados, estes serão organizados em categorias de análise, de acordo com as quatro áreas de competências: técnicas, conceituais, sociais e pessoais. Posteriormente, estas categorias ramificar-se-ão em subcategorias relacionadas com as áreas de competências referidas e, depois de identificadas, será feita a sua codificação de modo a facilitar o trabalho ao nível da identificação de cada uma delas ao longo da pesquisa.

Tabela 2.1 - Dicionário de competências

Questão de pesquisa	categoria	subcategoria	Código	Definição
Que competências técnicas se destacam nos treinadores de topo?	Competências técnicas	Métodos, procedimentos e técnicas	MPT	Envolvem o conhecimento sobre os métodos, os processos, os procedimentos e as técnicas necessárias para levar a cabo a atividade especializada da organização
Que competências conceituais se destacam nos treinadores de topo?	Competências conceituais	Identificar tendências	TE	identificar as mudanças na envolvente da sua organização
		Reconhecer padrões	PAD	Uma das competências mais relevantes para a liderança estratégica
		Antecipar ação do adversário	ANT	Ter capacidade de obter vantagens através da velocidade de decisão

		Identificar o problema	PROB	Ter capacidade de evitar desvantagens através da velocidade de decisão
		Perspicácia	PER	Rapidez acima da média para compreender aquilo que os outros demoram mais
		Rigor	RIG	Exatidão e precisão que transmite confiança aos seus seguidores
Que competências sociais se destacam nos treinadores de topo?	Competências sociais	Compreender atitudes, sentimentos e motivos	ASM	Capacidade de escutar e compreender o que sentem os outros
		Aptidão para motivar pessoas	MOTI	Estabelecimento de relacionamentos interpessoais frutuozos com os seguidores
		Capacidade de comunicação	CC	Capacidade do líder de fazer chegar a mensagem de forma clara aos seus seguidores
Questão de pesquisa	categoria	subcategoria	código	Definição
Que competências sociais se destacam nos treinadores de topo?	Competências sociais	Agressividade vs Sensibilidade social	SS	Por vezes pode ter efeitos positivos mas deve ser sempre utilizada em quantidades controladas
		empatia	EMP	Permite escutar e compreender o que sentem os outros
		Justiça e respeito	JER	Um líder que reconhece, premeia e prima pela transparência
Que competências pessoais se destacam nos treinadores de topo?	Competências Pessoais	Determinação	DET	Empenho e vontade inabaláveis
		Paixão	PX	O líder continua sempre com vontade de alcançar mais independentemente do que já tenha atingido
		Resiliência	RES	Capacidade de lidar com o desaire
		Autoconfiança	CONF	Crença forte nas suas capacidades que permitem definir objetivos mais desafiantes

		Tolerância ao stress	STR	Capacidade de reagir a momentos mais intensos a nível psicológico
		Otimismo	OTI	Crença de que tudo decorrerá pelo melhor mas que deve ser combinada com algum pessimismo
		Humildade	HUM	Líderes tendem a ser tanto narcisistas como humildes
		Narcisismo vs Humildade	HUM	Foco do líder está apenas em si mesmo

3.4. Técnica de Tratamento de Informação

A análise dos dados recolhidos será realizada através de uma abordagem de análise de conteúdo temática, que permitirá identificar padrões e categorias principais relacionados com as competências de liderança dos treinadores.

A análise de conteúdo temática será aplicada para examinar os discursos e comportamentos de Mourinho, Guardiola e Ferguson nas entrevistas, vídeos, livros e documentos. A codificação será realizada em duas fases. A primeira, onde os dados serão codificados em categorias correspondentes às quatro principais competências de liderança, sendo elas as competências técnicas: que envolvem o conhecimento sobre os métodos, processos, procedimentos e técnicas necessárias para levar a cabo a atividade especializada, as competências conceituais: Através das quais os líderes imaginam a sua organização/equipa no presente e no futuro, competências sociais: Incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade de compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas, a sensibilidade social e a capacidade de comunicação. Por fim, as competências pessoais: São importantes a todos os níveis de liderança mas tendem ser escassas nas posições mais altas devido aos líderes se considerarem melhores que os outros.

A segunda fase será a ramificação das categorias criadas inicialmente, de modo a conhecer de forma clara as competências que cada uma das categorias abrange efetivamente. No caso das competências técnicas surge a subcategoria dos métodos, procedimentos e técnicas. Quanto às competências conceituais subdividem-se em identificação de tendências, reconhecer de padrões, antecipação da ação do adversário, identificar o problema, perspicácia e rigor. As

competências sociais são compostas pela compreensão de atitudes, sentimentos e motivos, aptidão para motivar as pessoas, capacidade de comunicação, empatia, justiça e respeito. Por fim, as competências pessoais ramificam-se em determinação, paixão, resiliência, autoconfiança, tolerância ao stress, otimismo, humildade, autoconfiança e a oposição entre narcisismo e humildade. Em seguida, será realizada uma análise comparativa entre os três treinadores, com o objetivo de identificar similaridades e diferenças nas competências de liderança. Esta comparação permitirá identificar quais competências são mais comuns entre os três e quais são mais características de cada um.

Importa recordar que a análise dos dados será sempre conduzida tendo em mente a procura de responder às questões de pesquisa definidas, sendo elas:

1. Que competências técnicas se destacam nos treinadores de topo?
2. Que competências conceituais se destacam nos treinadores de topo?
3. Que competências sociais se destacam nos treinadores de topo?
4. Que competências pessoais se destacam nos treinadores de topo?

Estas questões orientarão a análise, ajudando a identificar como os diferentes tipos de competências de liderança se manifestam nas ações e discursos dos três treinadores, e em que medida estas competências contribuem para o seu sucesso como líderes de equipas desportivas da mais alta categoria.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Depois de analisados os elementos, é possível chegar à conclusão de que as competências que se destacam são, sem exceção, aquelas que são mais associadas ao coração ao invés de à cabeça. Independentemente do líder analisado a tendência é sempre a mesma.

Ao longo da análise verifica-se que, na totalidade, os líderes recorreram às suas competências técnicas por trinta (30) vezes e às competências conceituais por cento e noventa e oito (198) vezes. Já quanto às competências sociais, estas surgem trezentas e oito (308) vezes durante a análise e as competências pessoais surgem por cento e oitenta e três vezes (183). Perante isto, confirma-se que as competências mais associadas à emoção surgem por quatrocentas e noventa e uma (491) vezes e as competências associadas a conhecimento técnico apenas duzentas e vinte e oito vezes (228). Esta situação confirma aquilo que referem Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha!”, onde referem que as competências associadas ao conhecimento técnico são essenciais mas um líder não sobrevive sem as restantes.

4.1 Competências Técnicas

Quando é feita uma análise mais exata é possível compreender de forma mais clara estes resultados. As competências técnicas “envolvem o conhecimento sobre os métodos, os processos, os procedimentos e as técnicas necessárias para levar a cabo a atividade especializada da organização(...)” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Ainda que as competências técnicas sejam essenciais para que um líder tenha sucesso, não são suficientes por si só. Em relação a estas mesmas competências,

4.1.1 Métodos, procedimentos e técnicas

Pep Guardiola

Pep Guardiola é aquele que menos vezes se apresenta ao longo da análise. São apenas cinco (5) as vezes em que isso ocorre. Podemos ver isto ocorrer em algumas situações, como por exemplo, como convencer os seus atletas de que estava pronto para o desafio de treinar o Barcelona como primeira experiência profissional “*In order to win them over, Pep had to act without looking as if he was learning on the job: he had clear ideas of what to do and trusted his instinct and his experience as a player would help him along the way, but there were going to be unexpected turns and new lessons to be learnt*” (Balagué, 2012) , ou quando teve de decidir o que fazer em relação ao ego de Lionel Messi “*It is something that all managers do because the footballers are ultimately the ones who decide games and especially if the individual in question is Messi. Getting the right balance between an exceptional player and*

the team ethic is very difficult and yet Pep somehow managed it for the majority of his time as a coach.”(Balagué, 2012).

Alex Ferguson

No caso de Alex Ferguson, as competências técnicas aparecem por dez (10) vezes, como quando, depois de observar o trabalho de outros, aplicou táticas específicas nos treinos aquando do início da sua carreira *“As soon as I became a coach at St Mirren, I started doing ‘boxes’ – where we’d pit four players against two in a confined amount of space. We started with boxes that were 25 yards by 25 yards, which forced the players to perform in a confined space and improve their ball skills”* (Ferguson & Morritz, 2015) ou quando explica a importância do treino *“All of our drills on the training grounds, all our tactical talks and assessment of competitors were done as a way to hammer into the heads of the players the need to stick to the plan.”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Já José Mourinho apresenta as suas competências técnicas por quinze (15) vezes. Acontece quando mostra o seu nível de conhecimento sobre o jogo aquando da mudança para Itália *“I knew I would have to study the league, know every detail about the teams and players, and learn the language”* (Mourinho, 2015) e também quando se refere à capacidade de adaptação de alguns atletas *“A special number ten. Adapted to play in a 4-3-3 and a 4-4-2. He made the difference when it came to the strategies needed for Champions League games”* (Mourinho, 2015).

Aquilo que se pode retirar desta análise é que, ainda que essenciais a um líder de sucesso, as competências técnicas tendem a ser aquelas que menos vezes surgem ao longo da análise. Isto justifica-se pelo facto do conceito de liderança e o próprio desporto terem evoluído a um nível em que é preciso muito mais do que apenas o conhecimento técnico da área para atingir o sucesso. Em suma, as competências técnicas permitem levar a cabo uma atividade especializada, mas são insuficientes por si só. Outras competências são necessárias à medida que o líder se desenvolve (Rego & Pina e Cunha, 2023)

4.2. Competências Concetuais

As competências concetuais permitem desenvolver ideias para descrever a realidade organizacional, interna e externa, assim como identificar padrões e fatores críticos de sucesso. Como referem (Rego & Pina e Cunha, 2023) *“Liderar estrategicamente implica, pois, concetualizar cenários para depois os concretizar (...) Líderes com fortes competências*

conceituais imaginam a sua organização no presente e no futuro” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Relativamente a estas competências, surgem de forma muito mais intensa.

4.2.1 Identificar Tendências

Pep Guardiola

É possível observar o recurso a competências conceituais por Pep Guardiola um total de vinte e seis (26) vezes. Neste caso as competências subdividem-se. A capacidade de Guardiola identificar tendências é visível em dois (2) momentos, sendo eles o identificar de comportamentos de Lionel Messi *“But the best footballer on the planet has the odd frustrating moment that Pep knows all too well. There are many times when Leo is on top form out on the pitch, but others when he struggles to score – and the first thing Pep used to do when he saw that Leo wasn’t functioning at 100 per cent was to have a good look at him after the game.”* (Balagué, 2012) e quando se adaptou a diferentes estilos de jogo por ter atletas *“But the best footballer on the planet has the odd frustrating moment that Pep knows all too well. There are many times when Leo is on top form out on the pitch, but others when he struggles to score – and the first thing Pep used to do when he saw that Leo wasn’t functioning at 100 per cent was to have a good look at him after the game. If the player’s head had dropped, he focused on picking him back up. Those frustrating games bring a moody Messi. He’ll stare at the ground in silence, unsmiling, sulky. Under that angelic, innocent exterior there is a predator; behind his ambition and record-breaking feats, there is also a child. And children are often unable to hide their feelings”*

Alex Ferguson

No que às competências conceituais diz respeito, Alex Ferguson apresenta-as por cento e quatro (104) vezes. Em relação à capacidade de identificar tendências, Ferguson demonstra-a por quinze (15) vezes. O líder considerava que algumas atividades extracampo dos seus atletas poderiam colocar em causa a performance *“I never understood why players would want to have long hair when they spend so much effort trying to be as fit and quick as possible. Anything, even a few extra locks of hair, just didn’t seem sensible. I had my first issue with a player on this topic when Karel Poborský came to Manchester from Slavia Prague in 1996, looking as though he was going to play for Led Zeppelin rather than United. I did manage to persuade him to trim his locks but, even so, they were always too long for my taste”* (Ferguson & Morritz, 2015)

José Mourinho

José Mourinho, por sua vez, apresenta competências conceituais em sessenta e oito (68) momentos diferentes. Identifica tendências em sete (7) ocasiões. Um exemplo disso é a procura de conhecer à partida todos os pormenores relativos a um adversário *“Mourinho’s approach to strategy and team management is comprehensive, involving meticulous planning, analysis, and adaptation. He is known for his detailed study of opponents, which enables him to devise effective game plans that are specifically tailored to neutralize the strengths of the opposition while capitalizing on their vulnerabilities. His strategic planning extends to every aspect of team management, from training sessions to player roles and responsibilities”*

4.2.2. Reconhecer padrões

Pep Guardiola Em relação à capacidade de Guardiola reconhecer padrões, é possível ver que ocorre por duas (2) vezes ao longo da análise. Acontece, por exemplo, quando identifica as questões problemáticas ligadas a Lionel Messi no início da carreira *“On one occasion, Messi took to the training pitch with a teaspoon in his mouth and kept it there throughout much of the session. He normally has a coffee or yerba maté (an Argentinian herbal drink) before training and has a habit of sucking on the spoon until he reaches the pitch, throwing it away before starting his exercises. That day he chewed on it while they warmed up doing a piggy-in-the-middle drill. His behaviour in training coincided with him having been subbed in the match the night before. On other occasions where he was rested or substituted, he wouldn’t talk to his manager for days.”* (Balagué, 2012)

Alex Ferguson

Quanto à sua capacidade de reconhecer padrões, Ferguson apresenta-a por dezasseis (16) vezes. Uma dessas ocorre na identificação de processos repetidos quando os atletas tinham o seu contrato com o clube perto de cessar *“Jimmy Sirrel, who was manager of Notts County and an instructor on a coaching course I attended in 1973 at Lilleshall, one of the United Kingdom’s National Sports Centres, taught me a crucial lesson. He told me never to let all the players’ contracts expire around the same time because it allows them to collude against the manager and the club. I’d never thought about that before Jimmy mentioned it to me but, afterwards, I paid very close attention to making sure we staggered the contracts. I bet Jimmy’s advice took him less than a minute to convey, but the benefit of listening to him lasted me a lifetime. It just shows that advice often comes when you least expect it, and listening, which costs nothing, is one of the most valuable things you can do.”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Reconhece padrões por sete (7) vezes. Isto acontece quando identifica processos para se conectar mais com os atletas *“José Mourinho’s method of forming personal connections with his players is multifaceted, involving a deep understanding of their individual personalities, backgrounds, and motivations. He often goes beyond the role of a traditional coach, becoming a mentor and sometimes even a father figure to his players. This approach not only helps in understanding what drives each player but also in tailoring his motivational strategies to suit each individual, thereby maximizing their potential”* (Korn, 2023)

4.2.3. Identificar problemas **Pep Guardiola**

Em oito (8) momentos diferentes Guardiola tem capacidade de identificar problemas, como quando dispensou alguns dos principais atletas do Barcelona *“To begin with, this meant two significant things: continuing and persisting with the model of play and getting rid of Ronaldinho, Deco and Eto’o. Armchair fans might think that managing a team of superstars, with the best players in the world at your disposal, is about as straightforward as picking the biggest names in a video game. But managing the egos and personalities in a dressing room at the Camp Nou, under the spotlight of the world’s media, with the weight of expectation of an entire nation upon your shoulders must be overwhelming for a thirty-seven-year-old in his first job managing a first team”* (Balagué, 2012) ou quando compreendeu que os media poderiam ser um obstáculo no caminho do sucesso *“During their eleven-hour chats in Rosario, Argentina, Marcelo Bielsa told Pep all about his thoughts on the media – as well as everything else – and insisted that it was wrong to give priority access to a big television company over a small newspaper. Pep followed suit and introduced a new rule at Barcelona whereby he refused to give one-to-one interviews so as to avoid favouritism and getting drawn into media politics”* (Balagué, 2012)

Alex Ferguson

No que ao identificar de problemas diz respeito, é possível identificar esta competência por catorze (14) vezes, tais como o apoio a atletas com menor rendimento *“I sent Gary Neville to Malta for a week when, early in the season following the 1998 World Cup, it became apparent that his batteries were low.”* ou a identificação dos vícios de atletas *“I was always alive to pressures on my players and kept an ear cocked for word of distractions they might be facing.*

The constant worry with the English players is drinking and the bookies.” (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Mourinho identifica problemas em dezasseis (16) momentos ao longo da análise, tais como o identificar da media como um problema que poderia afetar a performance da equipa *“Mostly he has been criticized due to his eccentric statements in media conference, but what he actually do is positioning himself between media and his players, allowing them to focus on their performance on the court, while he absorbs the spotlight” (Heng, Shao Jie and Syriac, Nellikunnel, 2023)* ou quando utiliza situações específicas para retirar o foco de maus momentos das suas equipas *“Moreover, a good controversy always helps to unite a group. This was particularly pertinent because Mourinho was in the first few months of his first year at Real Madrid” (Vlacic, 2016).*

4.2.4. Perspicácia Pep Guardiola

São identificáveis duas (2) situações em que Guardiola é perspicaz. Acontecem quando o seu atleta Xavi Hernández refere que Guardiola pensa sempre à frente dos outros *“Xavi Hernández insists that Pep ‘is always two or three moves ahead of the rest’ (Balaguè, 2012)* e quando permitiu algum relaxamento aos seus atletas antes de uma final importante por saber dos benefícios que daí poderia retirar *“The players had been joined by their partners the night before the final – contrary to the conventional belief that players become distracted with their wives or girlfriends around them – because Pep had experienced the excessive pressure and tension that builds to a crescendo on the eve of big games he knew how important it was for the players to relax” (Balagué, 2012).*

Alex Ferguson

Ferguson apresenta perspicácia por dezanove (19) vezes. Um exemplo é um momento de reação a uma derrota *“‘Bloody hell, he’s in some mood today.’ I am sure most of them did not want to come anywhere close to me in the canteen. I’d say something like, ‘If you don’t meet people’s expectations, you only have yourselves to blame. There’s no one else you can blame. We all know we’re better than this and we let ourselves down. At our club losing a game is big news, so let’s try and avoid the big news. Let’s talk about all the good things that we’ve got—all the good and great performances. I want to come out for the post-game press conference and say, “Fantastic. It was a fantastic performance.” I want to be able to say, “Well done Rooney, well*

done Welbeck, well done Chicharito.”” Players who knew me well understood how much I valued winning” (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Em relação à perspicácia, Mourinho apresenta esta característica por vinte (20) vezes, como quando mostra a importância de manter os pés assentes na terra mesmo com a equipa em bons momentos *“You win three matches in a row, but it’s not heaven... because a defeat is coming”* (Mourinho, 2015). Já quanto à questão do rigor, é apresentada por treze (13) vezes. Acontece, por exemplo, quando se refere à importância do coletivo no sucesso *“The team is the most important thing. Even if you are the best player in the world. A player with the biggest status in the club: the team is the most important thing.” Everyone has to follow the rules and show their respect for their colleagues”* (Mourinho, 2015).

4.2.5. Rigor

Pep Guardiola

Relativamente ao rigor, observa-se um Guardiola mais rigoroso em doze (12) momentos. Colocou o espanhol e o catalão como as únicas línguas a falar no Barcelona *“Guardiola did not delay in imposing a number of strict rules in his first few days in charge: such as insisting upon the use of Castilian and Catalan as the only languages spoken among the group”* (Balagué, 2012) e tinha tendência para dar muitas indicações durante os treinos, como indicou o atleta Daniel Alves *““At first, he would halt many training sessions to correct us, to explain what he wanted from us,”* (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Mostra-se rigoroso por trinta e oito (38), quando criticou a exibição da equipa depois de vencer um troféu *“When I was younger I was more inclined to be severe. I cringe when I think back to a live TV interview moments after Aberdeen had won the 1983 Scottish Cup final against Rangers– three days after winning the European Cup Winners’ Cup final against Real Madrid– when I blasted the team for a ‘disgrace of a performance’”* (Ferguson & Morritz, 2015) ou quando pedia opinião aos capitães mas era sempre ele a tomar a decisão final *“In the downtime between games I would often solicit the opinion of my captains, but they all understood that I was the ultimate decision-maker.”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Quanto à questão do rigor, é apresentada por treze (13) vezes. Acontece, por exemplo, quando se refere à importância do coletivo no sucesso *“The team is the most important thing. Even if you are the best player in the world. A player with the biggest status in the club: the team is the most important thing.” Everyone has to follow the rules and show their respect for their colleagues*” (Mourinho, 2015).

4.2.6. Antecipar a ação do adversário Pep Guardiola

Relativamente à antecipação da ação do adversário, não existe nenhum momento em específico em que Guardiola demonstre esta competência.

Alex Ferguson

Ferguson antecipa a ação do adversário por duas (2) vezes. Acontece quando mostra à equipa vídeos do adversário para conhecer as suas características *“In the 36 hours before a game there was a rhythm to our preparation. We’d show a short, condensed video of the opponents to the players before we practised and then, at the hotel, on the evening of the game, we’d centre their attention on the things they needed to pay heed to. We kept these videos short because most players, especially the young ones, have limited attention spans. I always liked to dwell on an opponent’s weaknesses rather than its strengths”* (Ferguson, 2014), e quando mostra querer capitães fortes, com capacidade de se adaptar a mudanças no oponente *“I also wanted captains capable of adapting to changing circumstances. No general is going to win a war unless he has colonels and majors who, in the thick of a fight that is going poorly, can muster the troops, galvanise them into action and help them defy the odds”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Em cinco (5) momentos diferentes procura antecipar as ações do adversário, como quando previu o onze inicial do oponente *“The journalists asked Mourinho which players he would be bringing onto the pitch. The answer was a surprising one. After naming his own team, Mourinho told the journalists: ‘If you want I can also tell you the alignment of the Barcelona team’. Leaving no time for journalists to digest this surprise, he listed the team that Frank Reijkard, the Barcelona coach, would put up to play Chelsea the following day. The next day, when the players entered the pitch, they saw that Mourinho’s predictions had been correct, which provided an additional boost to their confidence”* (Vlasic, 2016) ou em vários outros momentos

em que utiliza os famosos “mind games” para desestabilizar e prever a ação adversária “*But Mourinho also has the opponents in mind. His statements are intended to make the rivals feel over-confident, confused, or disoriented*” (Vlasic, 2016).

Perante aquilo que foi descrito é possível compreender que, de entre as competências sociais, o rigor é aquela que mais se destaca no estilo de liderança de Pep Guardiola, seguido da sua capacidade de identificar problemas. A sua capacidade de reconhecer tendências, identificar padrões e a sua perspicácia equivalem-se, enquanto a antecipação da ação do adversário não acontece em nenhum momento. Conclui-se assim que Guardiola é um líder exato e preciso, um género de líder que transmite confiança aos seus seguidores “*Everything I am going to do is based on my love for FC Barcelona. And we need and want order and discipline*”. A sua capacidade de identificar problemas permite compreender o porquê de ter chegado ao topo já que os grandes líderes têm capacidade de o fazer antes dos restantes “*The atmosphere was very tense. ‘Neither of them had spoken since the day the Swede exploded at Villarreal. Guardiola sat edgy, rocking in his office chair. ‘I don’t know what I want with you,’ he told Ibra. ‘It’s up to you and Mino [Mino Raiola, his representative] what will happen next. I mean, you’re Ibrahimović, you’re not a lad who plays one out of every three games, are you?’ The Swede didn’t say anything, he didn’t even move. But he understood the message perfectly: he was being asked to leave*” (Balagué, 2012). Por outro lado, a sua complexidade cognitiva e rapidez a identificar aquilo que os restantes tendem a ter mais dificuldade a atingir não têm grande foco ao longo da análise, estando associadas ao identificar de tendências, reconhecer padrões e perspicácia (Rego & Pina e Cunha, 2023). O mesmo acontece de forma ainda mais clara com a antecipação da ação do adversário, que não é referida de todo ao longo da análise.

Aquilo que se retira é que, assim como Pep Guardiola, o rigor é a principal competência concetual apresentada por Alex Ferguson, mostrando-se também ele como um líder exato e preciso que transmite confiança “*When Steve McClaren took over training at United in 1999, I was very specific with him. He was going to run the training, but I made sure he understood that I required intensity, concentration and commitment in every training session. I told him that if he was dissatisfied, he either had to start all over again until it was right, or get the players back for an additional session. There had to be no bad sessions.*” (Ferguson & Morritz, 2015). A perspicácia também caracteriza o treinador escocês, demonstrando uma rapidez acima da média para compreender aquilo que os outros tendem a levar mais tempo “*My experience with Gordon only served to strengthen my belief in the benefits of developing youngsters. When I arrived at Aberdeen his head was on the block because my predecessor had decided to sell*

him. I put the transfer on hold until I had given myself the opportunity to make my own assessment and I liked what I saw. So we kept Gordon, helped him improve his skills— particularly using the entire width of the pitch and getting himself into the right position—and he went on to great things: a sterling career as a player for Manchester United and Scotland and a managerial career which has culminated in him leading his own country” (Ferguson & Morritz, 2015). De resto, demonstra ainda interessante capacidade de identificar tendências e reconhecer padrões, assim como de identificar problemas, ainda que sejam mais reduzidas do que o rigor e a perspicácia. Em oposição, o antecipar da ação dos adversários surge ao longo da análise de forma residual, algo que tende a ser essencial para os líderes conseguirem vantagens em relação aos oponentes.

Ao contrário dos outros líderes analisados, José Mourinho apresenta a perspicácia como a sua principal competência. Identifica-se assim como um líder com uma rapidez acima da média para compreender aquilo que os restantes tendem a demorar mais a atingir *“In private, however, Mourinho adopts a more nuanced and empathetic communication style. He is known for his one-on-one conversations with players, where he focuses on building trust and understanding. This dual approach allows Mourinho to maintain a strong public presence while fostering genuine connections with his players, demonstrating his adeptness at using different communication styles to achieve his objectives”*. Além da perspicácia, destaca-se também a sua capacidade de identificar problemas, algo que os grandes líderes conseguem fazer antes dos restantes, e o seu rigor, ainda que com menos destaque que nos outros dois líderes. Um exemplo disso é o facto de diversas vezes referir que os seus atletas no Tottenham são “demasiado bonzinhos” na série da Prime “All or Nothing”. As suas capacidades de identificar tendências e reconhecer padrões surgem com muito menos frequência, assim como acontece com a capacidade de antecipar ações adversárias, algo comum aos três líderes. Perante isto é perceptível que a complexidade cognitiva e a liderança estratégica não são aquilo que marca a diferença no estilo de liderança de José Mourinho

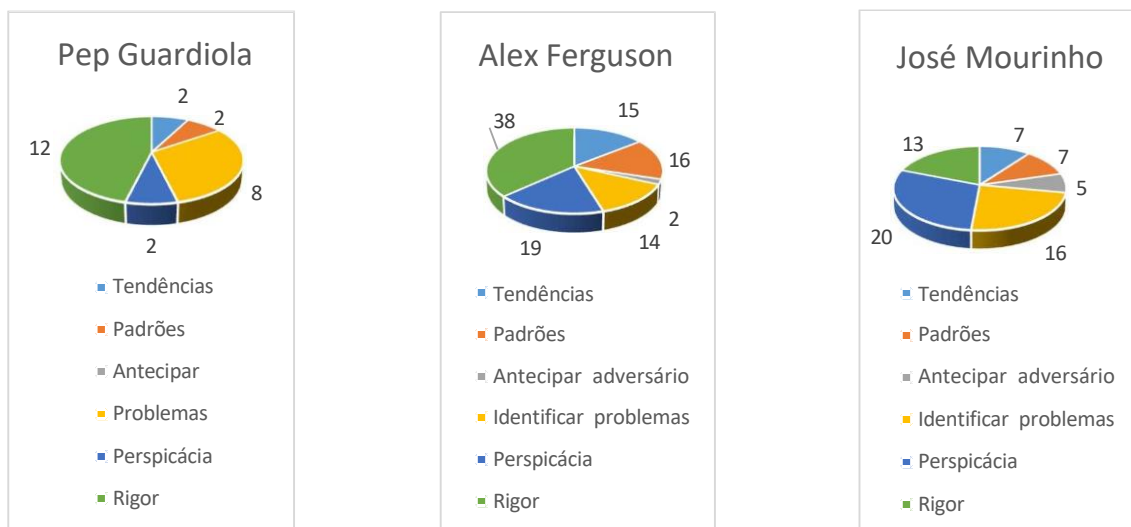


Figura 3.1 - Competências Conceptuais

4.3 Competências Sociais

As competências sociais e pessoais são mais associadas à emoção e surgem por mais vezes em relação às técnicas e concetuais ao longo da análise. Pep Guardiola apresenta as suas competências sociais por quarenta e oito (48) vezes. As competências sociais “(...)incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas, a sensibilidade social, a capacidade de comunicação”. À medida que progridem para posições superiores, o líder terá de comunicar com mais frequência com pessoas mais influentes ou pessoas de outras culturas, e que para isso é essencial que não existam falhas ao nível das competências sociais (Rego & Pina e Cunha, 2023).

4.3.1 Capacidade de Comunicação

Pep Guardiola

Desde logo, a capacidade de comunicação surge por dezassete (17) vezes. É observável pela forma como se conecta com os atletas, como Daniel Alves” *He even smacked Dani Alves on the back of his neck after a quick instruction. Alvés turned round bewildered and surprised. It was only a gesture to connect with them, of appreciation. ‘But one day they will turn round and smack you back,’* (Balagué, 2012) ou Lionel Messi “*. Messi wanted to avoid him but the coach took him to one side. The Argentinian stared at the ground and backed away from Pep. A similar scene was repeated two days later. Guardiola approached Messi to ask him to explain his cold*

attitude during training. He told Messi that, if he had a problem, he should tell him to his face but he knew exactly what was going on” (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Alex Ferguson, por sua vez, mostra as suas competências sociais por oitenta (80) vezes. Quanto à capacidade de comunicação, esta aparece na análise por vinte e cinco (25) vezes, tais como quando coloca em causa o profissionalismo de um atleta *“There was another player who told me that he couldn’t attend a training session because he and his girlfriend had tickets for a pop concert. I asked him whether the concerts were on every night of the year. When he said that wasn’t the case, I told him, ‘If you want to go to the concert, fine, but don’t come back.’ I just wanted to make it very clear to all the players that I did not want to be messed about with. They got the message”* (Ferguson & Moritz, 2015).

José Mourinho

José Mourinho apresenta as suas competências sociais por cento e oitenta (180) vezes ao longo da análise. São sessenta e seis (66) as vezes em que a sua capacidade de comunicação vem ao de cima. A necessidade de falar várias línguas é um exemplo disso *“So, it’s clear from the very beginning of his career, José Mourinho put incredible value on the ability to communicate: “It’s not possible to be a top football coach without speaking [different] languages.” He adds, “Football has become universal. In the dressing room, you have guys from many different nationalities, and of course you have to learn the mother language in the country you are in. In the end, to have more empathy and to communicate better with the people you’re working with, you have to be really good in different languages”* (Korn, 2023).

4.3.2. Atitudes, sentimentos e motivos

Pep Guardiola

Guardiola mostra-se apto a compreender atitudes, sentimentos e motivos por dez (10) vezes, compreendendo as preocupações que passavam pela cabeça de Xavi Hernandez *“The conversation between player and coach took place in the first days of training together. Xavi: I won’t beat around the bush, Pep, I have one question for you: do you count on me? Pep: I don’t see this team without you in it. I just don’t see this working without you. With that, Pep Guardiola had reignited Xavi’s spark”* (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Ferguson compreende atitudes, sentimentos e motivos por vinte e oito (28) vezes, algo que acontece, por exemplo, quando refere a importância de conhecer quem se lidera *“How does someone become their true self? When I was young I never gave the topic much thought but, as a player and particularly as a manager, I became increasingly interested in the subject. If you are leading people, it helps to have a sense of who they are—the circumstances in which they were raised, the actions that will draw out the best in them, and the remarks that will cause them to be spooked. The only way to figure this out is by two underrated activities: listening and watching”* ou quando sentia que exagerava nas suas reações perante os atletas *“All the fans wanted to see the players carry the trophy around the field and Mark McGhee, Aberdeen’s centre-forward, was eager to show them the trophy. However, I thought he had been celebrating too much and so I tore into him and forbade him from carrying the trophy. Then his mother arrived in the dressing room and, of course, that made me feel rotten. So the next morning I phoned McGhee and apologised and asked him to accompany me down to the harbour where he and I showed the trophy to the fans who had travelled by boat back from Gothenburg.”* (Ferguson & Moritz, 2015).

José Mourinho

A sua capacidade de compreender, atitudes, sentimentos e motivos aparece por quarenta e seis (46). A sua capacidade de se conectar com os atletas a nível pessoal é um exemplo disso *“José Mourinho’s approach to leadership in football is a textbook example of charismatic leadership in action. His ability to connect with players on a personal level, combined with his tactical acumen, sets him apart as one of the game’s most influential figures. Mourinho’s leadership is characterized by his dynamic personality, which he uses to motivate and inspire his team, often leading them to exceed their own expectations.”*, assim como a sua capacidade de mudar a mentalidade daqueles que lidera *“Through his career, Mourinho has demonstrated an exceptional ability to instill confidence and ambition in his players. His charismatic approach often involves creating a ‘siege mentality,’ where the team feels united against external criticism or challenges. This tactic not only fosters team cohesion but also encourages players to put in their best performances, driven by a collective desire to prove their critics wrong”* (Korn, 2023).

4.3.3. Aptidão para motivar pessoas

Pep Guardiola

Demonstra a sua aptidão para motivar por dezasseis (16) vezes. Um exemplo é o facto de procurar sempre mostrar confiança na equipa “*Piqué recalls; ‘but we are grateful to him for that because we’ll soon be coordinated and we will be able to transfer his ideas on to the pitch.’ With a special focus on Messi (Pep spent a great deal of time working on his defensive game), the new coach had one overriding message he wanted to transmit to the entire squad: ‘I want them all to understand that they can be much better as a team’*” (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Em relação à sua capacidade de motivar, Ferguson apresenta esta competência por vinte e uma (21) vezes. Um exemplo disso é garantir a Cristiano Ronaldo que faça em campo aquilo que melhor sabe e gosta de fazer, procurando retirar dele o máximo rendimento “*In the 2004 FA Cup semi-final against Arsenal, my instructions to Ronaldo were simple: ‘Don’t worry about defending—just attack’*” (Ferguson & Moritz, 2015).

José Mourinho

A sua capacidade de motivação por cinquenta e duas (52) vezes. O facto de funcionar como um exemplo para os seus atletas é um gerador de motivação “*This resilience is not just about enduring tough times but about actively turning them into opportunities for strengthening team cohesion and redefining objectives. Mourinho’s approach in these scenarios reinforces his leadership, as players look up to him for guidance and direction, resulting in a team that is not only emotionally robust but also more tightly knit and focused on collective goals’*” (Massaba, 2022)

4.3.4. Justiça e respeito

Pep Guardiola

No que concerne à justiça e ao respeito, Guardiola mostra esta competência por duas (2) vezes, quando dá chances aos atletas da academia do Barcelona “*Guardiola was giving the home-grown players and the academy set-up a boost: a vote of confidence. He’d worked and even played with many of them, others he was friends with. Now they had to repay his trust and faith in them through their performances, hard work and their commitment’*” e quando Samuel Eto’o desiste de lutar pelo seu lugar na equipa “*The day after that incident, Pep asked Eto’o to go for dinner. Eto’o didn’t feel he needed to discuss anything with his manager and rejected the*

invitation. There is a switch in Guardiola's mind that clicks on or off – if you are not with me, you shouldn't be here” (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Ferguson apresenta a questão da justiça e respeito por cinco (5) vezes ao longo da análise. A importância de parabenizar é um exemplo claro *“You don't get the best out of people by hitting them with an iron rod. You do so by gaining their respect, getting them accustomed to triumphs and convincing them that they are capable of improving their performance. I cannot think of any manager who succeeded for any length of time by presiding over a reign of terror. It turns out that the two most powerful words in the English language are, 'Well done'” (Ferguson & Moritz, 2015).*

José Mourinho

Já quanto à justiça e respeito, esta competência surge por três (3) vezes. Numa delas parabeniza Delle Alli pelo seu papel essencial num golo *“Dele, you, you man. Dele! Your goal. Your goal!” (Raphael, 2020)*, noutra refere a imensa importância de Harry Kane para o sucesso coletivo *“If you imagine our team today with Harry Kane, I'm not saying that we would win but it's the kind of game where you have a goalscorer”*, e refere-se a Lloris como um dos melhores do mundo no seu regresso de lesão *“The return of Hugo is a happiness. One of the best goalkeepers in the world is back” (Raphael, 2020).*

4.3.5. Agressividade Pep Guardiola

Existem três (3) momentos em que a agressividade, típica no discurso utilizado em desporto, vem ao de cima. Por exemplo, quando teve problemas com Ibrahimovic no Barcelona *“Pep was beginning to lose patience, too close to that breaking point where there is no turning back, and sometimes he showed this openly, in front of his players” (Balagué, 2012).*

Alex Ferguson

É mais agressivo por três (3) vezes ao longo da análise. Um exemplo disso é quando procurava ser mais duro a motivar a sua equipa, nunca perdendo a compostura, no entanto *“At half-time when we were ahead by a couple of goals, I would frequently put a bit of a bark into my instructions, to ensure that the players did not let their concentration lapse and allow complacency to seep in. I also wanted to notch up as many goals as possible in case an entire season might be decided on goal difference. By contrast, silence can be as effective a way of*

communicating as anything else. Sometimes, after we had a bad result, I would finish what I had to say to the players and then sit down on the bench and say nothing. The subsequent quietness was probably more effective than anything I said.” (Ferguson & Moritz, 2015).

José Mourinho

Mourinho apresenta também treze (13) momentos em que se mostra mais agressivo, tais como a sua postura perante os media, ainda que não reflita a sua verdadeira personalidade “The personality that José Mourinho projects to the media – arrogant and tough, with a fighting spirit – does not reflect the way he is on a daily basis within his professional and personal circles” (Heng, Shao Jie and Syriac, Nellikunnel, 2023) ou alguns discursos no “You have to cope with the fucking pressure!” (Raphael, 2020).

É, perante o descrito, possível retirar que as competências sociais que mais se destacam em Guardiola são a sua capacidade de comunicação e de motivação. Com a progressão dos líderes ao longo da sua carreira, as dificuldades comunicacionais podem tornar-se um problema cada vez maior. Deste modo, é absolutamente essencial a um líder que seja forte neste capítulo “During Pep’s first few training sessions with the team in Scotland, Pep and Messi had two public confrontations. In the first, Messi reacted angrily to a Rafa Márquez tackle. The players squared up to each other and Pep rushed over to them and reprimanded them. Messi wanted to avoid him but the coach took him to one side. The Argentinian stared at the ground and backed away from Pep. A similar scene was repeated two days later. Guardiola approached Messi to ask him to explain his cold attitude during training. He told Messi that, if he had a problem, he should tell him to his face but he knew exactly what was going on.” (Balagué, 2012). Além disso, sabendo que toda gente trabalha melhor se estiver motivada, é também fulcral que esta competência surja como uma das principais “A little while later he had a chat with Messi. ‘Leo,’ he told him, ‘I’m going to let you go because I have been an Olympic champion and I want you to be one too. But you owe me one.’” (Balagué, 2012). Também a capacidade de compreender atitudes sentimentos e motivos surge com algum destaque na liderança de Guardiola, sendo uma das principais competências que um líder deve ter “Messi was sulking because he wanted to go to the Olympic Games in Beijing with Argentina – but Barcelona were against releasing him as the dates coincided with the first round of the Champions League qualifiers against Wisła Kraków. The matter had gone before a sporting tribunal, where it was established that the club was within its rights not to grant him permission to go, despite FIFA’s demands to the contrary. However, while the club and Argentinian Federation locked horns, the player felt like

a pawn in a dispute in which he had little interest. All he knew was that he wanted to play football for his country in the Olympic Games – and Barcelona were denying him that opportunity. It provided Pep with the chance he had been looking for.” (Balagué, 2012). Com menos relevância surgem a justiça e respeito, ainda que nada indique que estes não existam na sua liderança, apenas surgem menos vezes destacados ao longo da análise. Também as dicotomias Agressividade-empatia e Narcisismo-humildade surgem com menos frequência. No mundo do desporto é natural que estas características surjam incluídas no discurso utilizado. Não deve ser visto como algo necessariamente mau se utilizadas em momentos específicos.

Aquilo que é possível retirar é que Alex Ferguson tem como principal competência social a sua propensão para compreender atitudes, sentimentos e motivos apresentados pelos seus seguidores. O facto de lidar com atletas muito jovens torna esta competência ainda mais importante enquanto líder *“When we first came across young boys with talent, we were all over them. We gave them endless drills and were not shy about telling them precisely what they needed to do. We wanted to be confident that they had mastered the skills essential for their success, which was why the youth academy was no laughing matter. The boys fell under the gaze of Eric Harrison and they trained with great intensity on Tuesday and Thursday nights, during sessions in which the first-team coaches were also heavily involved. Archie Knox and I made it a point to watch these sessions, and Eric made the boys feel as though these sessions were as important as a cup final. Some of them found their time with Eric far more intimidating than their time with me. As the boys matured, we eased off a bit and, eventually, if they made the first team, we might have demanded that they polish some aspect of their game but, for the most part, the management challenge changed. We knew that they had the skills and trusted in their competence, so our focus started to shift to their emotional and psychological needs”* (Ferguson & Moritz, 2015). A sua capacidade de comunicação e de motivação surgem também com grande relevância nas características de Ferguson. *“The number 7, which had taken on a mythical status, having previously been worn by George Best, Bryan Robson and Eric Cantona, was a shirt that David Beckham, who had started his United career wearing number 24, was eager to wear. At that stage, after David had just played a couple of seasons in the first-team squad, I would have preferred if Roy Keane had taken the number. But Roy was not fussed about it and so I gave it to David. I quickly realised that, as a United fan, this number really mattered to him.”* (Ferguson & Moritz, 2015). Ambas são fundamentais, principalmente em fases mais avançadas da carreira de um líder. *“Winning anything requires a series of steps. You cannot win the League with one giant leap. So I would be careful to divide everything up*

into digestible chunks. Nobody is going to take a climbing team to the foot of Everest, point to the summit and say 'Okay, lads, get up there.' At the start of the season I would avoid communicating any particular objective with the players.” (Ferguson & Moritz, 2015). Assim como acontece com Pep Guardiola, a justiça e respeito surgem de forma mais residual ao longo da análise, algo que, reiterando, não significa que estes líderes não tratem os seus liderados desta forma. A dicotomia agressividade/empatia tem ainda menos relevância enquanto a dicotomia narcisismo/humildade não surge em momento algum, demonstrando que, ainda que o recurso a estas competências não seja necessariamente negativo em determinados momentos, a verdade é que Ferguson consegue impor-se e atingir o sucesso sem recurso a estas ferramentas que podem não ser vistas como interessantes por alguns dos seguidores.

Assim como acontece com os restantes dois líderes, José Mourinho mostra que as suas competências sociais ao nível da compreensão de atitudes, sentimentos e motivos, motivação e capacidade de comunicação são aquelas que claramente se destacam. Dentro destas, a capacidade de comunicação é aquela que mais se destaca, sendo absolutamente fulcral à medida que um líder vai evoluindo. *“So, it’s clear from the very beginning of his career, José Mourinho put incredible value on the ability to communicate: “It’s not possible to be a top football coach without speaking [different] languages.” He adds, “Football has become universal. In the dressing room, you have guys from many different nationalities, and of course you have to learn the mother language in the country you are in. In the end, to have more empathy and to communicate better with the people you’re working with, you have to be really good in different languages.” (Korn, 2023).* Por outro lado, ao contrário de Ferguson e Guardiola, Mourinho apresenta diversos momentos em que a dicotomia narcisismo/humildade se destaca. Esta questão advém muito do facto de adotar uma personalidade específica para lidar com os meios de comunicação, procurando resguardar os seus atletas de eventuais ataques ou pressões externas. É uma competência que, ainda que possa não parecer, pode ter efeitos positivos. *“I landed in London with pressure on my shoulders again. I had said at my Porto press conference 'next season we are going to be champions', and this time there was a pearl for the English media: 'I am a special one.' Pressure? Yes, but positive pressure. Let's go!” (Mourinho, 2015)*

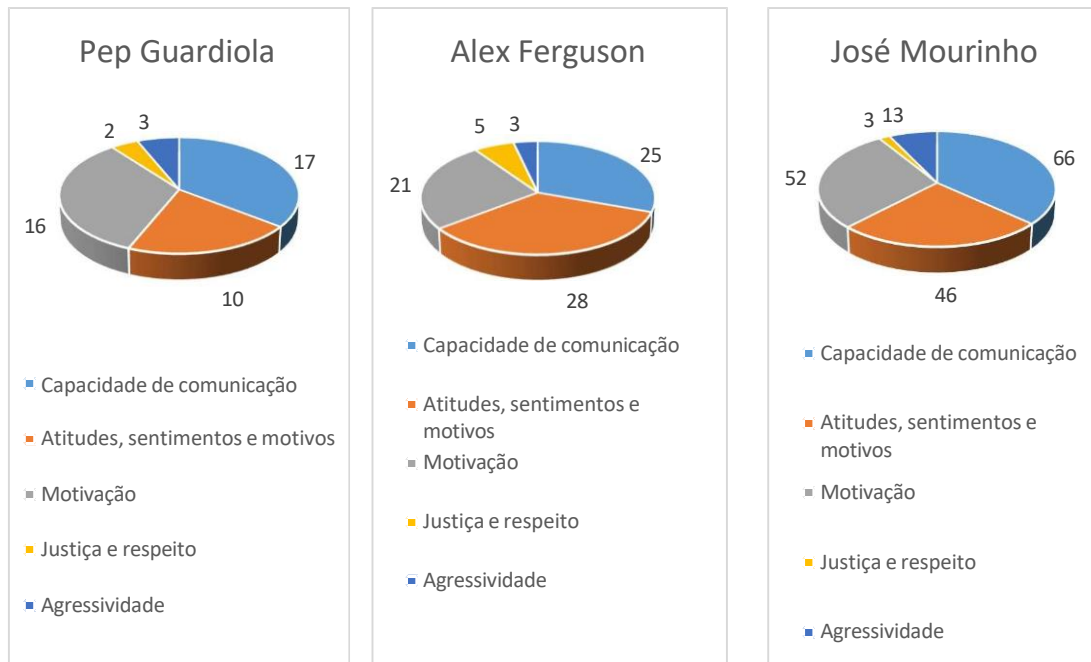


Figura 3.2 - Competências Sociais

4.4 Competências Pessoais

As competências pessoais, como a determinação, a autoconfiança ou o otimismo são essenciais mas devem ser conjugadas com elevada dose de humildade. Devem ter presença forte no estilo de liderança dos líderes, principalmente os de topo, mas a prudência é um fator absolutamente essencial para que o efeito destas competências seja positivo.

4.4.1. Determinação

Pep Guardiola

Pep Guardiola apresenta as suas competências pessoais por cinquenta e uma (51) vezes. A sua determinação é apresentada por nove (9) vezes ao longo da análise, sendo que surge, por exemplo, em palestras aos seus atletas *“We’re here to help each other and make sure there is spiritual peace so that the players don’t feel tension or division. We are one. We are not little groups because in all teams this is what ends up killing team spirit. ‘The players in this room are very good, if we can’t get them to win anything, it will be our fault. ‘And let’s stick together when times are hard”* (Mondal, 2023).

Alex Ferguson

Alex Ferguson demonstra as suas competências pessoais por trinta e uma (31) vezes. No que toca à determinação, esta surge por seis (6) vezes ao longo da análise. Isso é algo que fica claro quando Ferguson fala da sua vontade de vencer *“I’ll plead guilty to having a thirst for winning*

and being fixated on maintaining complete control but—in my book—those are requisites for effective leadership” (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Quanto a José Mourinho, apresenta as suas competências pessoais por cento e uma (101) vezes. Relativamente à determinação, surge por dezassete (17) vezes. Um exemplo disso é a vontade e a crença que demonstra mesmo quando sai derrotado *“The 2006/2007 season. Another League Cup title, but a draw at Arsenal stopped our dream of the treble. But even in defeat we were a team, even in defeat we had pride, even in defeat we were preparing for the next victory”* (Mourinho, 2015).

4.4.2. Paixão Pep Guardiola

Por sua vez, a paixão é também verificável por nove (vezes). Um exemplo disso é a ligação que Guardiola e os seus atletas tinham todos ao Barcelona *“All of them shared one thing in common: they were all culés (Barça fans). Xavi explains that this simple yet rare common attribute at a modern club was central to the group’s ability to unite and feel that they were pulling in the same direction from day one: ‘We’re all culés. We give it our all and we all share the glory.’”* (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

A paixão surge doze (12) vezes, sendo verificável quando fala sobre olhar para o Manchester United como o maior clube que existe, aconteça o que acontecer *“As we reassembled for the following season, I kept reiterating that United expected to win absolutely every game we played. It didn’t matter whether our opponent was the reigning Premier League, or Champions League champions, or a fourth division team we’d drawn in the FA Cup. I was just able to keep reinforcing the ideology that no club was bigger than United—no matter whether their owner controlled all the oil in the Persian Gulf, or every coal-mine in Russia”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Mourinho mostra paixão por trinta e uma (31) vezes, como acontece quando refere que algumas das suas conquistas eram sonhos desde criança *“I was so happy to walk up the iconic stairs. How many times as a kid had I watched FA Cup Finals? This time it was me coming hack down with the trophy. Amazing”* (Mourinho, 2015).

4.4.3. Resiliência

Pep Guardiola

Em relação à resiliência, Guardiola demonstra este atributo por cinco (5) vezes, sendo um exemplo disso a ideia de que a equipa não devia alterar nada porque jogando daquele modo os resultados positivos surgiriam *“But they had lost their first league game to a side that everyone thought they should have thrashed. Straight after the game, Guardiola made the effort to get it into the players’ heads that they needn’t change anything because of the defeat.”* (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Não existe qualquer momento ao longo da análise em que Ferguson apresente competências ao nível da resiliência.

José Mourinho

Mourinho demonstra capacidade de resiliência por onze (11) vezes, como acontece em Barcelona numas meias-finais da Liga dos Campeões *“The Champions League. The best team in the world came to the San Siro and lost 3-1. In the second leg in Barcelona we had a dream, but they had an obsession. We wanted to win the Champions League but they wanted to win the Champions League in the Santiago Bernabéu Stadium. In the second leg in Barcelona, after only a few minutes we were down to ten men. It seemed like an impossible mission, but we were ready for everything. We were experienced at playing with ten men. We had great defensive organisation, a clear game plan, big hearts, and we were ready to sweat blood”* (Mourinho, 2015).

4.4.4. Autoconfiança

Pep Guardiola

Guardiola demonstra confiança por onze (11) vezes. Alguns exemplos disso passam pela forma como acredita nas suas ideias *“I only know that a good leader is one who isn’t scared of the consequences of their decisions. They make the decision that their intuition tells them, no matter what happens. In order to make decisions, you must be really convinced, they can’t be taken lightly when there is so much pressure. I don’t ignore the media element.”* (Balagué, 2012) ou na crença de que faria os seus atletas que não o conheciam acreditarem nas suas ideias *“After those talks Xavi was convinced that a dose of Guardiola’s medicine was what the group needed. And Pep himself knew that it wasn’t Xavi (or Iniesta, or Valdés, or Puyol) whom he had to*

convince from the moment he entered the dressing room, but those who didn't know too much about him. He was convinced that he could.” (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Mostra confiança em quatro (4) momentos diferentes). Acontece, por exemplo, quando refere que no United os jogos são todos para vencer, não colocando pressão excessiva nos atletas *“It was much easier to say, ‘At United we expect to win every game’*” (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

A confiança de José Mourinho é enaltecida por quinze (15) vezes ao longo da análise, algo que acontece, por exemplo, quando Mou se refere à sua experiência no Benfica *“I was ready. I was ready to make an impact, I was ready to cope with the responsibility, but the club wasn't ready for me”* (Mourinho, 2015).

4.4.5. Tolerância ao stresse

Pep Guardiola

Quanto ao nível de stress e do seu controlo, Guardiola apresenta-o por cinco (5) vezes. Um exemplo disso é a calma com que olha para a hora de deitar os atletas *“I’m in bed at ten o’clock and I’ve got no urge to go and check up on my players.”* (Lee, 2023).

Alex Ferguson

Ao nível do stress, Ferguson não apresenta estas características em nenhum momento.

José Mourinho

Mourinho apresenta cinco (5) situações em que lida com o stresse. Uma delas acontece na sua chegada ao Futebol Clube do Porto, garantindo que seria campeão, colocando pressão nos seus ombros. *“I arrived at Porto and in my presentation I told the press: ‘Next season we will be champions.’ The pressure was on my shoulders. The only solution was to work better and harder than anyone else.”* (Mourinho, 2015). Um outro exemplo acontece na sua chegada ao Chelsea, onde se autointitula de Special One, colocando novamente pressão em si próprio *“I landed in London with pressure on my shoulders again. I had said at my Porto press conference ‘next season we are going to be champions’, and this time there was a pearl for the English media: ‘I am a special one.’ Pressure? Yes, but positive pressure. Let's go!”* (Mourinho, 2015).

4.4.6. Otimismo

Pep Guardiola

Guardiola apresenta-se como otimista por três (3) vezes, algo que também podemos ver pela sua confiança constante na estratégia *“However, Guardiola also drilled patience into his sides, because, despite that ability to get his team to react, he and his players also had enough faith in their strategy to know when to avoid a knee-jerk reaction to a tough passage of play or an opposition goal. In his own inimitable way, Charly Rexach has a peculiar analogy: ‘sometimes there are games where in the sixth or seventh minute you say “that plan is not working”. But it is like preparing a plate of beans, some are hard, some perfectly tender, badly placed. Then you move the dish and the beans start falling into place gradually. Patience. Football is the same. You see the game and you see that a player isn’t working. And you say, “relax, give it time to fall into place”* (Lee, 2023).

Alex Ferguson

Apenas se apresenta especialmente otimista por uma (1) vez. Acontece quando utiliza o mau final de época anterior para motivar a equipa para a época seguinte *“I used City’s Premier League title to buttress everyone’s confidence later that summer. As we reassembled for the following season, I kept reiterating that United expected to win absolutely every game we played. It didn’t matter whether our opponent was the reigning Premier League, or Champions League champions, or a fourth division team we’d drawn in the FA Cup. I was just able to keep reinforcing the ideology that no club was bigger than United—no matter whether their owner controlled all the oil in the Persian Gulf, or every coal-mine in Russia”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

No que toca a momentos de otimismo, Mourinho mostra-os por dez (10) vezes, como acontece quando se fala do que é necessário para vencer competições internacionais *“Then he fast-forwards to the year afterwards, which turned out to be another successful campaign for the squad in the UEFA Cup. Except this time around, he explains why it wasn’t such a stunner. He tells me, “To win the Champions League the next year was not a shock anymore because by then, we knew what we had done the year before and we knew what we could do; and it was just a consequence of so much talent together.”* (Korn, 2023).

4.4.7. Humildade

Pep Guardiola

De referir ainda que Guardiola tem nove (9) momentos de humildade, como são o caso do momento em que procura igualar-se a si e aos atletas aos restantes colaboradores do Barcelona *“Guardiola changed things so that the players felt like employees of a football club and not Hollywood stars, in the knowledge that success was achieved through hard work, not just having fun”* (Balagué, 2012) ou quando congratula o treinador adversário após derrota na sua estreia com o Barcelona *“At the end, Guardiola set his doubts, disappointment and frustration to one side and approached the rival coach, Sergio Kresick, to shake his hand and congratulate him on his success.”* (Balagué, 2012).

Alex Ferguson

Já em relação à humildade, é uma competência que, ao longo da análise, surge por oito (8) vezes. Alguns exemplos são o facto de considerar essencial conhecer e prestar atenção aos outros para que se consiga liderar *“If you are leading people, it helps to have a sense of who they are—the circumstances in which they were raised, the actions that will draw out the best in them, and the remarks that will cause them to be spooked. The only way to figure this out is by two underrated activities: listening and watching”* ou, após décadas de grande sucesso, continuar disposto a ouvir e a aprender na sua última época como treinador *“After United got beaten at Norwich in November 2012, out of courtesy I had to show my face in their manager’s room. Chris Hughton was gracious enough, but the room was packed with people celebrating their win. I did not want to show any weakness, so I put on a good face and listened to what they had to say—particularly about the players they were singling out for praise. I just remembered all their names and made a mental note to put everyone on our radar screen.”* (Ferguson & Morritz, 2015).

José Mourinho

Já quanto a questões de humildade, o português apresenta-a em nove (9) momentos diferentes. Um exemplo disso é um momento em que, apesar de um autoelogio, enaltece o papel dos seus atletas no Futebol Clube do Porto na conquista europeia *“Another chuckle surfaces as José critiques his own role within the squad: “The coach was very good, but the players were very good too.”* (Korn, 2023)

4.4.8. Narcisismo

Pep Guardiola

Ao longo da análise Guardiola não apresenta situações em que o narcisismo leve a melhor.

Alex Ferguson

Ferguson, assim como Guardiola, não apresenta em nenhum momento uma atitude narcisista.

José Mourinho

Mourinho apresenta por seis (6) vezes atitudes consideradas narcisistas. Verifica-se, por exemplo, quando procurou ter controlo total aquando da chegada ao Real Madrid “*Mourinho did not sign until he was completely certain that Madrid would give him total power to redesign the club as he saw fit. The coach thought this was only logical, since he was leaving Inter after winning a Champions League, and it was Madrid who needed him and not vice versa*” (Torres, 2014) ou quando se apresenta em Inglaterra como “*Special One*” “*I landed in London with pressure on my shoulders again. I had said at my Porto press conference 'next season we are going to be champions', and this time there was a pearl for the English media: 'I am a special one.'*” (Mourinho, 2015).

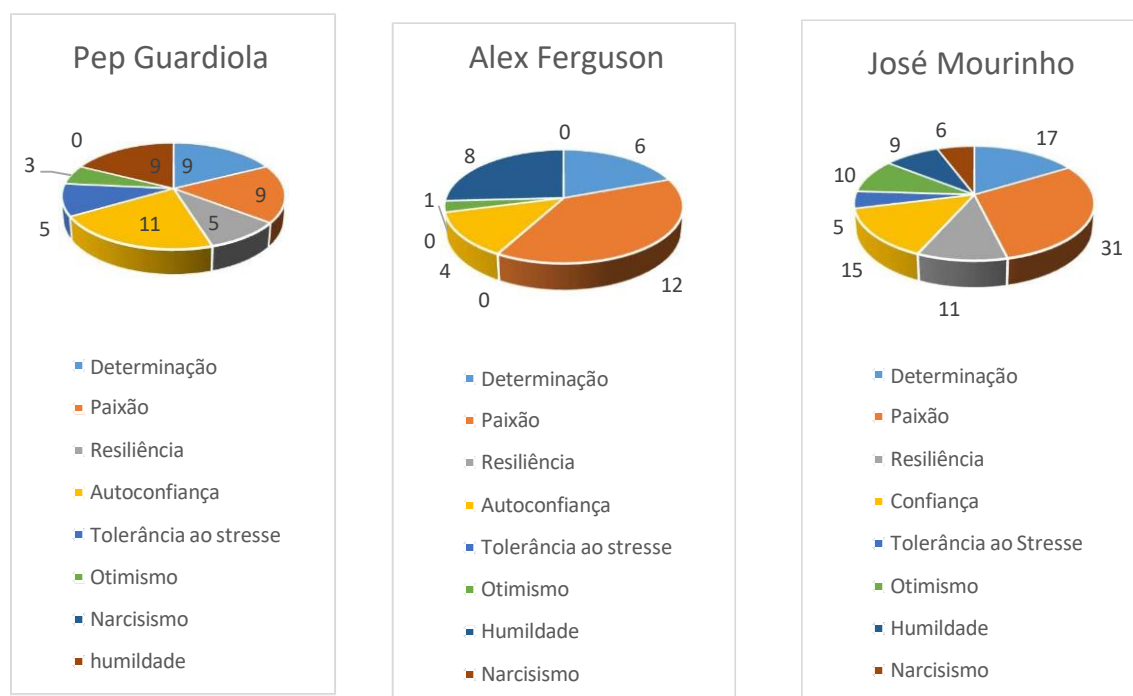


Figura 3.2 - Competências Pessoais

Perante o analisado, fica claro que as competências pessoais em maior destaque são claramente a determinação, paixão, confiança e humildade demonstradas por Pep Guardiola. Guardiola mostra-se assim como um líder que, perante a sua determinação tem capacidade de chegar a locais onde podia parecer impossível chegar e, além disso, fazer o mesmo com os seus seguidores. *“He had not promised titles. Rather, that each game would be treated as a final and that every minute of every game had equal importance. He doesn’t understand or accept a group that doesn’t shout, hug, give their all.”* (Balagué, 2012). É um líder que consegue sempre motivar-se a fazer mais e melhor devido à sua paixão que permite manter a chama acesa. *“He also achieved something essential that hadn’t been seen at Barcelona for a long time: the club was now in the hands of those who understood it and truly cared for it.”* (Balagué, 2012). A sua autoconfiança leva a que tenha tendência para definir objetivos sempre acima dos anteriores e, apesar de algum narcisismo natural, tende a ser um líder humilde, algo que ao contrário daquilo que se possa pensar, é possível de conciliar. *“When we lost that first game in Soria, we weren’t in a good mood in the dressing room,’ Iniesta recalls. ‘But Pep appeared straight away to control everything, to help us to accept the result.’ The pre-season had given the players their hunger back, they knew the path they must take, the reasoning and challenges. They were receptive – well, most of them – and they started to understand what Pep wanted of them. But they had lost their first league game to a side that everyone thought they should have thrashed. Straight after the game, Guardiola made the effort to get it into the players’ heads that they needn’t change anything because of the defeat.”* (Balagué, 2012). Por outro lado, competências como a resiliência, a tolerância ao stress e o otimismo surgem com menos intensidade ao longo da análise do perfil de líder de Pep Guardiola.

Alex Ferguson tem as competências concetuais como as suas principais mostra-se como um líder apaixonado que, tal como Guardiola, é capaz de se motivar sempre em busca de melhores resultados exatamente devido a essa paixão. *“A network takes time to develop. Part comes through the passage of time, part from the way you treat others and part from reciprocity. But it all begins at home. If the people within your organisation feel they are part of a community that has their interests at heart, they will develop great loyalty.”* (Ferguson, 2014). Apesar de todo o sucesso conseguiu sempre manter a humildade como uma das suas principais competências, algo fundamental em alguém que quer ser respeitado pelos seus seguidores. *“At one point in my first season at St Mirren, the team had won eight games in a row and were well placed in the second division. I was feeling buoyant and told the press that we would not lose a game for the rest of the season. Instead, we won only one of our remaining fixtures, and the*

club finished the season in sixth place. At United the press would always ask me at the start of the season what I hoped to achieve. My canned response was to tell them that we wanted to win one trophy and we didn't care which one it was." (Ferguson & Morritz, 2015). Com menos relevância surgem ainda a determinação e autoconfiança, que Ferguson teria certamente ainda que numa dose mais reduzida. Assim como acontece com Guardiola, a resiliência, tolerância ao stress e otimismo são as competências que surgem menos vezes ao longo da análise. Importa referir que não é por não terem tanta relevância nos documentos analisados que Ferguson não tinha, necessariamente, estas competências como ponto forte.

Tal como acontece com Pep Guardiola e Alex Ferguson, é a paixão que surge como a principal competência pessoal de José Mourinho. Assim como acontece com os técnicos anteriormente analisados, tem sempre a capacidade de manter a chama acesa, isto é, tem sempre vontade de atingir mais independentemente daquilo que já tenha atingido na sua carreira. *"Gelsenkirchen. The Champions League Final, 26 May 2004. Porto vs Monaco. I prepared every detail of our game plan, but more than that I had to prepare myself. I needed emotional balance, emotional control, in a game that wasn't just a game. This was a Champions League for me, for us, for Porto, for Portugal. This was our history. When we scored the third goal my mask disappeared."* (Mourinho, 2015). A determinação e autoconfiança são também competências que surgem com bastante relevância ao longo da análise, identificando Mourinho como um líder com capacidade e vontade de levar os seus seguidores a outros patamares e com tendência para escolher os objetivos mais desafiantes. *"I arrived at Porto and in my presentation I told the press: 'Next season we will be champions.' The pressure was on my shoulders. The only solution was to work better and harder than anyone else."* (Mourinho, 2015). Com alguma relevância, ainda que com menos que as competências anteriores, surgem ainda resiliência a humildade e o otimismo. A capacidade de lidar com o stress surge de forma residual, ainda que nada indique que Mourinho tenha dificuldades a lidar com o stress, simplesmente a análise apenas apontou esta questão por reduzidas vezes.

Depois de analisados os resultados, aquilo que é possível concluir é que, ainda que com perfis diferentes, os três líderes conseguiram todos eles atingir pontos extremamente elevados dentro das suas carreiras.

Se por um lado todos os líderes confirmam a teoria de que as competências técnicas são insuficientes para que um líder atinja o sucesso, sendo as competências que menos surgem ao longo da análise dos três, por outro verificam-se claras diferenças entre os técnicos nas restantes

competências (Rego & Pina e Cunha, 2023). No caso de Guardiola são as competências pessoais aquelas que mais se destacam, seguidas das competências sociais e só depois das conceituais. Já no caso de Alex Ferguson são as competências conceituais que surgem com maior relevo, com as sociais a virem depois e as pessoais em terceiro lugar. Por sua vez, José Mourinho apresenta mais competências sociais, seguidas das pessoais e só depois as conceituais. Comprova-se assim três líderes que são por muitos classificados como os melhores de sempre nas suas profissões apresentam todos competências de liderança diferentes entre si, ainda que com algumas semelhanças. Nenhum dos três apresenta as mesmas competências como competências principais ou mais claras e todos eles conseguiram trilhar o seu caminho até ao topo. Por exemplo, Ferguson mostra-se extremamente humilde e sem nenhum momento em que a dicotomia narcisismo/humildade tenha relevância. Já José Mourinho é claramente aquele em que esta dicotomia surge mais claramente. Dois espectros totalmente opostos e ainda assim ambos atingiram níveis de sucesso raramente atingidos por qualquer outro líder dentro do meio



Figura 3.3 - Sumário de competências

5. Considerações Finais

5.1. Conclusão

Os estudos sobre liderança realizados ao longo do século passado davam conta de um líder que tinha de se impor fisicamente, falando mais alto que os restantes e passando até algum receio àqueles que liderava. Como foi possível verificar, essa ideia teve alterações com o passar dos anos e com o aumentar de estudos relativos ao tema, com o surgimento de novos conceitos, a compreensão da existência de diversos estilos de liderança e o aparecimento de novas competências associadas a líderes até aí desconhecidas. Todos estes conceitos foram transportados da liderança organizacional para a liderança desportiva onde também passou a ser mais claro que o conceito de liderança não era, nem tinha de ser, estático.

O objetivo definido para esta dissertação foi o de compreender a relevância das competências técnicas, concetuais, sociais e pessoais no sucesso de um líder de categoria elevada, tendo-se chegado às seguintes conclusões: a identificação de competências e a clarificação da sua importância foram basilares ao longo do estudo, tendo sido possível concluir que cada um dos líderes analisados apresenta uma das quatro competências (técnicas, concetuais, sociais e pessoais) como principal competência. Assim, e sabendo à partida que todos eles haviam atingido níveis de sucesso tremendos, confirma-se que cada uma das competências tem o seu papel no sucesso de líderes de alta categoria.

Aquilo que se pode retirar desta análise é que, ainda que essenciais a um líder de sucesso, as competências técnicas tendem a ser aquelas que menos vezes surgem ao longo da análise. Deste modo confirma-se a teoria de que as competências técnicas, sendo essenciais ao sucesso de um líder, são insuficientes para que este consiga atingir sucesso a longo prazo, sendo necessárias outras competências complementares (Rego & Pina e Cunha, 2023). Isto porque, em todos os líderes analisados, as competências técnicas são claramente aquelas que surgem menos vezes ao longo do estudo.

As competências concetuais estão associadas a ideias como “Os líderes mais próximos do topo precisam de identificar as mudanças na envolvente da sua organização e de desenhar estratégias que permitam lidar com tais mudanças.”, e “À medida que se progride para o topo, novas competências são exigidas. Líderes de topo precisam de competências concetuais/estratégicas. Necessitam de introduzir ordem no caos, de “formar sentido” acerca de um mundo complexo que não cessa de mudar”. Neste caso aquele que se destacou mais a este nível foi Alex Ferguson, sendo que mais de metade das suas características identificadas ao

longo do estudo são associadas a competências concetuais. A sua avaliação permite compreender que é um líder rigoroso, exato, preciso e que também transmite confiança. Mostra-se claramente diferente em relação aos outros dois líderes já que nenhum deles sequer apresenta as competências concetuais como as segundas mais fortes no seu estilo de liderança.

Quanto às competências sociais, “Estas competências incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas, a sensibilidade social, a capacidade de comunicação” (Rego & Pina e Cunha, 2023). Perante isto, nenhum dos outros dois líderes teve um destaque tão grande a este nível como José Mourinho. Mourinho mostra que as suas competências sociais ao nível da compreensão de atitudes, sentimentos e motivos, motivação e capacidade de comunicação são aquelas que claramente se destacam. Dentro destas, a capacidade de comunicação é aquela que mais se destaca, sendo absolutamente fulcral à medida que um líder vai evoluindo.

Líderes com grande proeminência ao nível das competências pessoais devem sempre ter em conta o equilíbrio “(...) o excesso de autoconfiança ou de otimismo podem conduzir um líder a desvalorizar riscos ou a enveredar ou persistir em linhas de ação perigosas.”. Pep Guardiola é, entre os três líderes analisados, aquele que mais se destaca a este nível. Surge como um líder determinado, apaixonado, confiante e, algo especialmente importante, um líder humilde. Tal como já foi referido, estas características demonstram que Pep tem uma capacidade acima da média de atingir objetivos que pareciam inatingíveis.

5.2. Contribuições teóricas

Deste estudo podemos retirar contribuições com importância que vai para além do desporto. O mundo empresarial pode retirar importantes informações desta dissertação, nomeadamente ao nível das competências de liderança dos três líderes analisados. Ao nível das empresas, as competências técnicas, concetuais, sociais e pessoais podem ser transpostas da realidade desportiva para a corporativa. Também a dicotomia entre narcisismo e humildade pode ter importância, numa ideia de um líder conhecer-se a si próprio, procurando atingir o equilíbrio perfeito que lhe permita manter-se humilde perante os seus seguidores, mantendo algum egocentrismo.

Também a academia pode retirar dados importantes, principalmente no que a teorias da liderança dizem respeito. O estudo oferece também visões práticas que podem ter importância no processo de formação de líderes, com a possibilidade de servir de inspiração numa futura,

porventura mais aprofundada, onde se elabore uma comparação entre a liderança no futebol e no mundo empresarial.

5.3. Sugestões para futuras pesquisas

Com o estudo concluído surge espaço para que outras pesquisas sejam elaboradas no sentido de aprofundar aquele que já existe, ou para o utilizarem como inspiração para estudos relacionados. Um exemplo de um estudo que poderia partir desta dissertação é a já referida ideia de comparar a liderança praticada no desporto com a liderança noutros setores, procurando entender como as competências técnicas, conceituais, sociais e pessoais se apresentam em contextos vários.

O estudo também poderia ser aprofundado ao nível da liderança noutros desportos que não apenas o futebol. Por exemplo, os desportos individuais têm, naturalmente, *inputs* diferentes vindos dos líderes do que os desportos coletivos, pelo que seria interessante explorar em que medida os estilos e competências divergem.

5.4. Limitações

Apesar da procura de realizar um estudo com a maior minúcia possível, a verdade é que surgem algumas questões que, por um ou outro motivo, não foram possíveis de aprofundar.

Desde logo há que referir o facto da amostra de dados recolhida ter uma dimensão limitada. A dificuldade de encontrar dados vindos de fontes credíveis justifica esta questão. Além disso, o facto de alguns dos conteúdos apenas existirem e serem utilizáveis no caso de dois dos três líderes aparece como uma outra limitação. Neste caso, esta questão diz respeito ao facto de existirem conteúdos digitais muito mais diversos que permitem avaliar o estilo e competências de liderança de José Mourinho e Josep Guardiola do que aqueles que existem dedicados a Alex Ferguson, algo que se justifica não só pelo facto de grande parte da carreira de Ferguson ter acontecido no século passado mas também pelo facto de só depois de Ferguson ter terminado a sua carreira, em 2013, é que as plataformas de *streaming* tiveram o seu *boom*, com Mourinho e Guardiola a terem documentários dedicados à sua disposição dentro do balneário com os seus atletas.

6. Bibliografia

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol 2018 (2018)
- Alonso-Gonzalez, A., Alamo- Hernandez, P. & Peris-Ortiz, M. (2017). Guardiola, Mourinho and Del Bosque: Three Different Leadership and Personal Branding Styles. *Springer International Publishing*. (329-344).
- Arthur, C., Bastardo, N., & Eklund, R. (2010). Transformational leadership in sports: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, Volume 16, 78-83
- Balagué, G. (2012). Pep Guardiola: Another Way of Winning: The Biography. *Seven Dials*.
- Burnton, S. (2024). How Alex Ferguson became a fairy godfather for young managers. *The Guardian*.
- Clarke, I. (2013). Masters in Management: Management Lessons from Sir Alex Ferguson. *Financial Times*.
- Collins, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: *HarperCollins Publishers*;
- Cotterill, Stewart. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 9(1), 116-133.
- Crafton, A. (2021). What made Alex Ferguson so successful? *The Athletic*.
- Danielle, C., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534
- De Vries, Reinout, Bakker-Pieper, Angelique, & Oostenveld, Wyneke (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(3), 367-380
- Ferguson, A. & Moritz, M . Alex Ferguson with Michael Moritz: Leading. *Hachette Books*.
- Ferguson, A. (2014) Alex Ferguson: My Autobiography. *Hodder*.
- Gardner, William L., Coglisier, Claudia C., Davis, Kelly M., & Dickens, Mathew P. (2011). Authentic Leadership: a review of literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 22(6), 1120-1145.
- George, B. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. *Jossey-Bass*.
- Heng, Shao Jie and Syriac, Nellikunnel (2023). A study on José Mourinho's leadership skills and performance on football clubs. *Journal of Business and Social Sciences*, 2023 (25). pp. 1-31
- Huerga, M. (2018). All or Nothing: Manchester City. *Prime Video*

Keene, R. & Doyle, R. (2016). Roy Keane: The Second Half. *Weinfeld & Nicolson*

Korn, J. (2023). José Mourinho: a winning and leadership style that transcends sport. *Adidas*

Lee, S. (2023). Pep Guardiola: The man behind the genius. *The Athletic*.

Lord, J. (2018). Routledge Handbook of Football Business and Management. *Routledge International Handbooks*.

Massaba, J. (2022). The Secret Behind José Mourinho's Success: Leadership Lessons you can Learn. *Linkedin*

Mondal, S. (2023). Pep Guardiola's Leadership style formed a squad of champions. *The Conversation*

Mourinho, J. (2015). Mourinho. *Porto Editora*

Neville, G. (2011). Red: My autobiography. *Bantam Press*

Northouse, Peter G. (2021). Leadership: theory and practice. *SAGE Publications*

Owens, B. P.; Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 4,, 787-818

Owens, B. P.; Johnson, M. D.; Mitchell, T. R. (2013) Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, v. 24, n. 5, p. 1517- 1538

Peters, J., & Kiersch, C. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of Leadership Education*. 16(1)

Raphael, M. (2020). All or Nothin: Tottenham Hotspur. *Prime Video*

Rizvi, H. (2024). Pep Guardiola Leadership Style: Mastering the Field. *Hidayat Rizvi*

Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2023). Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. *Edições Sílabo*.

Russel, R. F. (2001). "The role of values in servant leadership". *Leadership & Organization Development Journal*. 22(2), 76-84.

Torres, D. (2014). The special one: The secret world of José Mourinho. *HarperSport*

Val, C., & Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *The Ontario Journal of Outdoor Education*.

Vlacic, I. (2016). Mourinho's Leadership Style. *Word Press*.

Wilson, J. (2018). The Barcelona Lagacy: Guardiola, Mourinho and the Fight for Football's Soul. *Kings Road Publishing*

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

- Yang, J.; Erhua, Z.; Caiyun, L; Yanling, Y. (2015). Power Distance Orientation and Employee Help Seeking: Trust in Supervisor as a Mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, v. 43, n. 6, p. 1043-1054.
- Yuki, G., & Massud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93

7. Anexos

Anexo A

Tabela 7.1- Tabela que revela as fontes secundárias que serviram de suporte ao estudo

Alonso-Gonzalez, A., Alamo-Hernandez, P. & Peris-Ortiz, M.	2017	<i>Guardiola, Mourinho and Del Bosque: Three Different Leadership and Personal Branding Styles.</i>	Springer International Publishing.
Balagué, G	2012	<i>Pep Guardiola: Another Way of Winning: The Biography</i>	Seven Dials
Burnton, S	2024	How Alex Ferguson became a fairy godfather for young managers	The Guardian
Crafton, A	2021	<i>What made Alex Ferguson so successful?</i>	The Athletic
Ferguson, A. & Moritz, M .	2015	<i>Alex Ferguson with Michael Moritz: Leading</i>	Hachette Books
Ferguson, A.	2014	<i>Alex Ferguson: My Autobiography</i>	Hodder
Heng, Shao Jie and Syriac, Nellikunnel	2023	<i>A study on José Mourinho's leadership skills and performance on football clubs</i>	Journal of Business and Social Sciences
Hurga, M.	2018	All or Nothing: Manchester City	All or Nothing: Manchester City
Keene, R. & Doyle, R.	2016	<i>Roy Keane: The Second Half</i>	Weinfeld & Nicolson
Korn, J.	2023	<i>José Mourinho: a winning and leadership style that transcends sport</i>	Adidas
Lee, S.	2023	<i>Pep Guardiola: The man behind the genius</i>	The Athletic
Lord, J.	2018	<i>Routledge Handbook of Football Business and Management</i>	Routledge International Handbooks.
Massaba, J.	2022	<i>The Secret Behind José Mourinho's Success: Leadership Lessons you can Learn.</i>	Linkedin
Mondal, S.	2023	<i>Pep Guardiola's Leadership style formed a squad of champions</i>	The Conversation
Mourinho, J.	2015	Mourinho	Porto Editora
Neville, G.	2011	Red: My autobiography	Bantam Press
Raphael, M.	2020	<i>All or Nothin: Tottenham Hotspur</i>	Prime Video
Rizvi, H.	2024	<i>Pep Guardiola Leadership Style: Mastering the Field</i>	Hidayat Rizvi

Torres, D.	2014	<i>The special one: The secret world of José Mourinho</i>	HarperSport
Vlacic, I	2016	Mourinho's Leadership Style	Word Press.
Wilson, J.	2018	<i>The Barcelona Legacy: Guardiola, Mourinho and the Fight for Football's Soul.</i>	Kings Road Publishing

Anexo B

Tabela 7.2- Demonstração da técnica utilizada para a realização do estudo. Recolha de excertos e citações organizadas por categoria e códigos

Demonstração da técnica utilizada para a realização do estudo. Recolha de excertos e citações organizadas por categoria e códigos.

Questões de pesquisa	Que competências técnicas se destacam nos treinadores de topo?	Que competências concetuais se destacam nos treinadores de topo?					
Categoria	Competências Técnicas	Competências concetuais					
subcategoria	Métodos, procedimentos e técnicas	identificar tendências	Reconhecer padrões	Antecipar a ação do adversário	identificar o problema	Perspicácia	Rigor
Código	MPT	TE	PAD	ANT	PROB	PER	RIG
	In order to win them over, Pep had to act without looking as if he was leaning on the job: he had clear ideas of what to do and trusted his instinct and his experience as a player would help him along the way, but there were going to be unexpected turns and new lessons to be learnt	But the best footballer on the planet has the odd frustrating moment that Pep knows all too well. There are many times when Leo is on top form out on the pitch, but others when he struggles to score – and the first thing Pep used to do when he saw that Leo wasn't functioning at 100 per cent was to have a good look at him after the game. If the player's head had dropped, he focused on picking him back up. Those frustrating games bring a moody Messi. He'll stare at the ground in silence, unsmiling, sulky. Under that angelic, innocent exterior there is a predator; behind his ambition and record-breaking feats, there is also a child. And children are often unable to hide their	On one occasion, Messi took to the training pitch with a teaspoon in his mouth and kept it there throughout much of the session. He normally has a coffee or yerba mate (an Argentinian herbal drink) before training and has a habit of sucking on the spoon until he reaches the pitch, throwing it away before starting his exercises. That day he chewed on it while they warmed up doing a piggie-in-the-middle drill. His behaviour in training coincided with him having been subbed in the match the night before. On other occasions where he was rested or substituted, he wouldn't talk to his manager for days		To begin with, this meant two significant things: continuing and persisting with the model of play and getting rid of Ronaldinho, Deco and Eto'o. Arsenal fans might think that managing a team of superstars, – because Pep had experienced with the best players in the world at your disposal, is about as straightforward as picking the biggest names in a video game. But managing the egos and personalities in a dressing room at the Camp Nou, under the spotlight of the world's media, with the weight of expectation of an entire nation upon your shoulders must be overwhelming for a thirty-seven-year-old in his first job managing a first team	The players had been joined by their partners the night before the final – contrary to the conventional belief that players become distracted with their wives or girlfriends around them talent. – because Pep had experienced the excessive pressure and tension that builds to a crescendo on the eve of big games he knew how important it was for the players to relax.	He cleansed the dressing room of players who were uncommitted and oblivious of the club's core values: prioritising good football and hard work ahead of individual talent.
	Getting the right balance between an exceptional player and the team ethic is very difficult and get Pep somehow managed it for the majority of his time as a coach. But was it necessary for Pep to say so clearly and so often that Messi was special? Was that the start of something that would eventually culminate in Guardiola leaving the club, conscious of the imbalance that had been created? The coach is the equilibrium. And if he gives in to a player, according to the unwritten rules of football the scales need to be realigned.	Além disso, adaptou sua forma de jogar: no Barcelona, o jogo era mais paciente, com passe de bola e troca de passes; enquanto que, no Elazem, a equipe era mais forte e veloz; já no City, temos um estilo mais híbrido	Além disso, adaptou sua forma de jogar: no Barcelona, o jogo era mais paciente, com passe de bola e troca de passes; enquanto que, no Elazem, a equipe era mais forte e veloz; já no City, temos um estilo mais híbrido		Pep possessed genuine self-belief when it came to his capacity to get the message across to his players. Barça had finished the league eighteen points behind Madrid the previous season and, at times like that, sportsmen typically need somebody to show them the way, point out to them how to correct mistakes	Xavi Hernández insists that Pep 'is always two or three moves ahead of the rest'	'Gentlemen, good morning. "You can imagine what a huge motivation it is for me to be here, to coach this team. It is the ultimate honour. Above all, I love the club. I would never make a decision that would harm or go against the club. Everything I am going to do is based on my love for FC Barcelona. And we need and want order and discipline.
	Guardiola	Ferguson	Mourinho				

Anexo C

Que competências sociais se destacam nos treinadores de topo?					
No desporto, é habitual assistir a uma linguagem mais agressiva. Isso choca com as ideias de sensibilidade e capacidade de comunicação?					
Competências sociais					
Compreender atitudes, sentimentos e motivos	Aptidão para motivar pessoas	Capacidade de comunicação	Agressividade vs Sensibilidade social	empatia	Justiça e respeito
ASM 'I only ask this of you. I won't tell you off if you misplace a pass, or miss a header that costs us a goal, as long as I know you are giving 100 per cent. I could forgive you any mistake, but I won't forgive you if you don't give your heart and soul to Barcelona. I'm not asking results of you, just performance. I won't accept people speculating about performance, if it's half-hearted or people aren't giving their all. 'This is Barça, gentlemen, this is what is asked of us and this is what I will ask of you. You have to give your all.'	MOTI The medical staff, the assistants, the press guys, everybody who had travelled to Scotland was invited to hear what he had to say. In the following half-hour he put across a message that mesmerised the group, hypnotised as they were by his concepts, requirements and expectations, his sharing of responsibilities and, above all, by his ability to generate a new-found feeling of team spirit. The players sat in silence, listening to Pep as he paced the room, making eye contact with his listeners, first one, then another, showing a mastery of communication skills. He gestured and chose his words well, finding the right tone, emphasising his ideas.	CC 'That's the way I think after analysing questions of performance in the time they have been with the team, and also less tangible questions. It is for the good of the team. If they stay in the end, I will give everything so that they join us at the right level.' It was a revelation. Pep's common-sense approach, his communication skills and the feeling of authenticity you got from his talks, was just the tonic for a club that had, once again, demonstrated its ability to hit the self-destruct button when all seemed to be going so well	AGR Pep was beginning to lose patience, too close to that breaking point where there is no turning back, and sometimes he showed this openly, in front of his players	EMP Guardiola has created a powerful identity at Manchester City. His leadership at the club can be compared to the "no dickheads" philosophy of New Zealand's national rugby union team, the All Blacks. It is based on the belief that the collective culture of a team can be spoiled by one selfish mindset.	JER Guardiola was giving the home-grown players and the academy set-up a boost: a vote of confidence. He'd worked and even played with many of them, others he was friends with. Now they had to repay his trust and faith in them through their performances, hard work and their commitment
As a coach, a teacher, Guardiola believes that when one of his pupils truly understands why they are required to act in a specific way, they believe more in what they are being asked to do. It also means that this increases their capacity to take the initiative, or question what they've been told to do, in a more responsible way when the need arises.	'The players in this room are very good, if we can't get them to win anything, it will be our fault. 'And let's stick together when times are hard. Make sure that nothing gets leaked to the press. I don't want anybody to fight a battle on his own. Let's be united, have faith in me. As a former player, I have been in your shoes. I know what you are going through, what you are feeling. 'The style comes	Pep often remembers a conversation he had with Xavi, while they were both watching Iniesta play when he stepped up to the first team. 'Look at that guy. He is going to force us both into retirement!'	Guardiola has created a powerful identity at Manchester City. His leadership at the club can be compared to the "no dickheads" philosophy of New Zealand's national rugby union team, the All Blacks. It is based on the belief that the collective culture of a team can be spoiled by one selfish mindset.	Pep was beginning to lose patience, too close to that breaking point where there is no turning back, and sometimes he showed this openly, in front of his players	The day after that incident, Pep asked Eto'o to go for dinner. Eto'o didn't feel he needed to discuss anything with his manager and rejected the invitation. There is a switch in Guardiola's mind that clicks on or off – if you are not with me, you shouldn't be here.
Guardiola Ferguson Mourinho +					

Anexo D

Que competências pessoais se destacam nos treinadores de topo?							
Sendo o egocentrismo algo para que os líderes de topo tendem, será a humildade importante para o seu sucesso?							
Competências pessoais							
Determinação	Paixão	Resiliência	Autoconfiança	Tolerância ao stress	Otimismo	Humildade	Narcisismo vs Humildade
DET Pep had agreed to join the first team without negotiating his contract. When he signed it, he was the fourth lowest paid coach in Spain.	PX Did Pep feel that he had given Messi too much power? When he spoke about leaving the club so as not to 'hurt each other'	RES Straight after the game, Guardiola made the effort to get into the players' heads that they needn't change anything because of the defeat.	CONF 'I'm ready to overcome this challenge and believe me: if I didn't feel that, I wouldn't be here. It will be a tough journey, but I will persevere. The team will run, in case you are worried about that. I will forgive them if they don't grasp it at first – but I will not forgive them for not trying. Absolutely not	STR Ibrahimović: didn't understand anything that happened to him at Barcelona. Pep made a mistake in signing him because he underestimated his strong personality and his high self-esteem. If someone annoys Ibra, his reaction is intense and inescapable. If someone annoys Pep, the emotional connection disappears and he treats the player like just another professional, nothing more. That relationship could never go far	OTI The pre-season had given the players their hunger back, they knew the path they must take, the reasoning and challenges. They were receptive – well, most of them – and they started to understand what Pep wanted of them.	HUM Pep continued the methodologies and practices introduced at St Andrews when the team returned to their base in Barcelona, where he went even further in overhauling the daily habits of the players and the club. The new training complex was shaped very much according to Pep's instructions, to such an extent that today it epitomises Barça's philosophy. Guardiola changed things so that the players felt like employees of a football club and not Hollywood stars; in the knowledge that success was achieved through hard work, not just having fun	NAR vs HUM One of those players was Cancelló, who has admitted to feeling unhappy if he didn't start every game. When Cancelló requested to leave, Guardiola was quick to oblige because he put the team above its individual members. His staff believe this was a crucial decision in improving team harmony
As a former player, I have been in your shoes. I know what you are going through, what you are feeling. 'The style comes dictated by the history of this club and we will be faithful to it. When we have the ball, we can't lose it. And when that happens, run and get it back. That is it, basically	A cold war ensued, the coach and the player stopped speaking to one another and nothing motivated Ibrahimović. 'Then Guardiola started his philosopher thing. I was barely listening. Why would I? It was advanced bullshit about blood, sweat and tears, that kind of stuff	For example, how do I convince a player whom I don't love and whom I don't pick to play, that I love him? That is where the drama lies: ups and downs, ups and downs. Or do you think that all the players love me? Dealing with the footballer and with the person behind the player, is for Pep the hardest job. He knows that his decision-making is invariably a barrier to everyone's affection	'At the start of the season he told me, not as advice, because he isn't the type of person to give advice, that we should do what we believe we should do. We have to apply our own idea, we'll see if we win or lose, but we'll do it our way.	'There he is, my enemy, scratching his bald head'. I yelled to him: 'You have no balls!' and probably worse things than that. I added: 'You are shitting yourself because of José Mourinho. You can go to hell!' I was completely mad. I threw a box full of training gear across the room, it crashed to the floor and Pep said nothing, just put stuff back in the box. I'm not violent, but if I were	But it is like preparing a plate of beans, some are hard, some perfectly tender, badly placed. Then you move the dish and the beans start falling into place gradually. Patience. Football is the same. You see the game and you see that a player isn't working. And you say: 'relax, give it time to fall into place'	Twenty shots on goal from Barcelona, three from Numancia, one of them a goal from Mario, a defensive mistake that left him unmarked at the far post. Barcelona lost 1-0. Beaten by a modest club with an annual budget of 114.4 million compared to the 360 million of FC Barcelona. The shock result of the weekend. Of the month. Of the season, even. At the end, Guardiola set his doubts.	
Guardiola Ferguson Mourinho +							