

TUDO
SE TREINA
2014

IMPRESA NACIONAL-CASA DA MOEDA, S. A.
Av. de António José de Almeida
1000-042 Lisboa

www.incm.pt
www.facebook.com/INCM.Livros
editorial.apoiocliente@incm.pt

Reservados todos os direitos
de acordo com a legislação em vigor
© 2014, Jorge Araújo
e Imprensa Nacional-Casa da Moeda

Tiragem
2000 exemplares

Publicado em abril de 2014
Depósito legal:
369 770/14
ISBN:
978-972-27-2280-3
Edição:
1019937

TUDO SE TREINA 2014

| | |
|---|-----------|
| PREFÁCIO de José Constantino | 11 |
| PREFÁCIO de João Paulo Almeida | 13 |
| INTRODUÇÃO: Uma História de Vida | 15 |

| | |
|--|----|
| Adquirir hábitos comportamentais | 17 |
| Escrevo como forma de pensar e intervir | 21 |
| Tudo se treina | 29 |
| Ser excelente | 33 |
| A importância das neurociências | 37 |
| As energias e as emoções | 43 |
| O interruptor do sucesso | 47 |
| Em equipa que ganha também se mexe | 51 |
| Treinar como se joga | 55 |
| Treino na área comportamental | 61 |
| Bem-estar físico, mental, emocional e espiritual | 67 |
| O inconsciente, a emoção e a razão | 71 |
| Notas finais | 75 |

Se o corpo manifestar a mesma atitude durante muito tempo, a mente começa a adotá-la.

Brooks, D., *Animal Social*, D. Quixote, 2012

Treinar a mente é como treinar o corpo, é necessário um esforço constante e regular para ter uma mente sã.

Punset, E., *Uma Mochila para o Universo*, Grupo Planeta, 2012

PREFÁCIO

José Constantino

PRESIDENTE DO COMITÉ
OLÍMPICO DE PORTUGAL

A presente obra de Jorge Araújo surge num momento particularmente oportuno para aqueles que se interessam pelas questões do treino comportamental e otimização da gestão das energias e das emoções.

Desde logo pela complexidade do tempo presente e do futuro próximo, onde se exige uma capacidade de compromisso com objetivos, resiliência e respostas eficazes e assertivas aos desafios que se colocam às organizações, às equipas e às pessoas na sua vida profissional, familiar e afetiva.

Trata-se de encontrar soluções e implementar medidas para, em pequenos passos, ajustar as nossas atitudes e comportamentos, gerir as emoções, mobilizar a motivação, ultrapassar limitações e, por entre quedas e derrotas, conseguir a superação, ser melhor, vencer o conforto e almejar a excelência.

Porém, transferir esta mensagem para a concretização de projetos pessoais e organizacionais carece de muito mais que um discurso apologético ou palavras motivacionais com que diariamente somos saturados, por inúmeros profetas, nos mais diversos canais de comunicação.

É necessário — com rigor, critério e competência — «aprender fazendo» e «treinar como se joga». E perseverar por essa via.

E é por isso que Jorge Araújo é, há vários anos, uma referência nesta área. Porque tem uma experiência de vida cívica, política, militar, docente, desportiva e empresarial, na qual se habituou a treinar como jogava e a aprender fazendo, com os maiores níveis de exigência, sabendo assimilar os ensinamentos desse longo e rico trajeto, cujos resultados se conhecem.

Este livro surge, pois, num momento oportuno porque, dando seguimento a um notável percurso literário — não só em temas comportamentais como também em diversos temas relacionados com o desporto —, representa o testemunho de um percurso de vida marcado por uma singular riqueza e diversidade de experiências, que o autor consegue traduzir com mestria e oferecer-nos num texto que alia uma abordagem técnica com histórias de vida.

Um texto que mexe com as nossas emoções, tira-nos da zona de conforto e nos ajuda a compreender que no caminho da superação, da excelência e do alto rendimento não bastam a vontade e a motivação para concretizar esse ensejo, sem saber como mobilizar e orientar essas e outras competências.

Como nos diz o Papa Francisco «O Verdadeiro Poder é Servir».

Servir trata-se, em primeira instância, de abandonar a nossa individualidade e de nos colocarmos no papel do outro.

Trata-se de saber ouvir antes de falar. Analisar e avaliar para decidir e orientar.

É nesta via, de sabermos projetar-nos de nós próprios e das circunstâncias imediatas que nos cercam, para vermos e sentirmos o outro e termos profunda consciência de nós próprios, que residem muitos dos nossos desafios.

É sobre estes desafios que este livro nos ajuda e ensina a caminhar.

PREFÁCIO

João Paulo Almeida

CHEFE DE GABINETE

DO PRESIDENTE DO COMITÉ

OLÍMPICO DE PORTUGAL

Talvez por deformação e formação sociológica, procuro antes de mais compreender as perguntas que a obra lança, do que a qualidade das respostas que ela traz.

Esse exercício clarifica os fundamentos, as ideias, as referências e o quadro conceptual onde se ancora o autor.

E este autor em concreto, bem o sabemos, centra a sua visão com base no treino desportivo, na repetição exaustiva e na padronização, como processo de aperfeiçoamento da aprendizagem e das competências. Desde logo, as competências comportamentais e emocionais.

Ora, esta narrativa tem tido um êxito assinalável na área do *coaching* e da psicologia transposta para a realidade do cidadão comum e para as organizações, incorrendo até, amiúde, numa ortodoxia dos seus fundamentos.

Uma ortodoxia que parece conviver mal com a imprevisibilidade das nossas emoções e com os comportamentos perante as circunstâncias que ocorrem na vida das pessoas e das organizações; que procura fazer crer que «tudo se treina» e se aperfeiçoa (!?) — as emoções, os impulsos, até as intuições — num processo, tal como o treino, incremental e de melhoria contínua na senda do sucesso, rumo a um qualquer horizonte preestabelecido. Um discurso preocupado em encontrar um sentido e uma resposta para o fracasso e para o insucesso. Por vezes até obcecado em mirar algum *brighter side of life*.

E perante isto levantam-se inúmeras questões. Será que as competências que melhor se assimilam são as que mais se treinam? E as

que mais se treinam são aquelas que mais se repetem num contexto o mais fiel possível ao contexto de «jogo»? O desporto, por exemplo, está prenhe de exemplos que tendem a responder negativamente a estas questões.

Não serão a mudança e a transição também marcadas por lógicas de súbita rotura? Não serão também marcadas pelo imprevisto e pela criatividade que alcançam a serendipidade das novas soluções perante os mesmos cenários ou até ocasiões não previstas? Um dia, alguém disse que é uma previsão muito necessária sentir-se que não se pode prever tudo. Eu atrever-me-ia a considerar que não é possível treinar tudo, pelo menos com a mesma lógica com que se treinam as competências físicas e mentais ou técnico-táticas do desporto.

E aquilo em que este livro se destaca face à superficialidade de muita desta ortodoxia reside, sem iludir várias destas limitações, em assumir que a imprevisibilidade e a volatilidade que nos rodeia tende a favorecer mais aqueles que conseguem mobilizar e gerir um capital de energias (mental, física, emocional e espiritual) em proveito próprio e das organizações ou grupos onde se integram.

E aí, nesse particular reduto, tudo, de facto, se pode treinar.

Se retrocedêssemos um século, quase que diria que este livro se poderia chamar de Manual de Treino para o Darwinismo Social.

INTRODUÇÃO

UMA HISTÓRIA DE VIDA

Numa das minhas muitas viagens aos Estados Unidos da América para acompanhar boas práticas num treino de início de época, reparei que o meu colega norte-americano circulava dentro de campo com uma bola debaixo do braço. E pensei: «É a primeira vez que tal acontece, apesar de o conhecer há tantos anos.» Momentos depois, vejo-o arremessar a bola ao nariz de um dos jogadores e este, ao ser atingido, primeiro garantir a posse da bola, segurando-a firmemente contra o corpo, e só depois preocupar-se em tratar do nariz.

Sabendo da dor lancinante que teria sentido aquele jogador, não me chocou simplesmente o facto de ver um treinador a proceder de tal forma. Também me alertou aquela preocupação do jogador em garantir a posse da bola, apesar da dor sentida.

No final do treino, naturalmente, interroguei o meu colega: «Que é isto de atirar bolas ao nariz dos jogadores?» Sorridente, respondeu-me: «É o meu novo exercício de treino que designei como ‘a bola no nariz’»... Desconfiado, argumentei: «Mas eu não conheço nenhum exercício com esse nome!» «Pois não», respondeu-me, «criei-o no final da época passada». Insisti: «Com que objetivo?» E a resposta recebida foi inesquecível: «No final da época passada, no jogo que decidia quem seria campeão, a quatro segundos do final, com posse de bola e a ganhar por um ponto, um jogador da nossa equipa, enquanto trocávamos passes esperando que o jogo acabasse, levou com a bola no nariz. Em vez de assegurar primeiro a posse da bola, agarrou-se ao nariz, deixou escapar a bola, que, de imediato, foi agarrada por um adversário, que aproveitou para fazer um cesto,

derrotando-nos numa situação que não deveria ter acontecido. A partir desse momento, decidi criar este exercício, treinando assim os nossos jogadores para este tipo de situação.

Poderei perder campeonatos por muitas outras razões, mas asseguro-te de que dificilmente será por um jogador da nossa equipa levar com uma bola no nariz.»

ADQUIRIR HÁBITOS COMPORTAMENTAIS

Adquirimos hábitos comportamentais, através da educação e do treino a que formos sujeitos. É um processo naturalmente condicionado pelo ambiente social em que nos integramos, pelas oportunidades e experiências vividas, pela paixão com que nos entregamos à busca da melhoria pretendida e, principalmente, pela presença e qualidade do apoio de quem nos mobiliza para adquirir a empatia e a resiliência necessárias.

Ao longo dos muitos anos em que fui treinador profissional de basquetebol, ainda que com diferenças naturais de treinador para treinador, todos os meus mestres de então se particularizavam por destacar a importância decisiva da aquisição de hábitos comportamentais positivos. E não só os definiam previamente de forma muito clara, como se preocupavam em, consoante praticados ou não, darem os correspondentes *feedbacks* (retornos), positivos ou negativos, reconhecendo ou corrigindo.

No que respeita ao treino de atitudes e comportamentos, não se trata de dizer, mas de fazer, sendo fundamental ter bem claro aquilo que queremos defender e pelo que estamos decididos a lutar.

Quem educa ou treina tem, assim, a missão mista de «escultor» e «jardineiro» que, perante «pedras em bruto» ou «plantas» pelas quais são responsáveis, visionam uma «bela escultura» que lapidam de modo conforme com o potencial nela «contido», tal como «regam» sem exagerar na «água» e nunca se esquecem de «alimentar» as suas «plantas».

Os seres humanos são carentes de uma constante relação com os outros e respetiva integração em coletivos ou comunidades. Mas também apresentam necessidades prementes de afirmação indivi-

dual, reconhecimento e distinção. Gostam de cooperar, mas igualmente de competir. Comparam-se com aqueles que os rodeiam, e interpretam as suas atitudes e comportamentos com base nas crenças e valores entretanto adquiridos. Estão sempre a comunicar, de forma mais ou menos genuína, consoante o treino e a educação recebidos e, integrados numa realidade social complexa e imprevisível, confrontam-se com uma constante exigência de capacidade de adaptação.

Perante a complementaridade existente entre o corpo, o cérebro, a emoção e a razão, necessitam de «aprender a fazer, fazendo» e «treinar como se joga», adquirindo hábitos automáticos e inconscientes através de um treino continuado.

Relacionam-se com o meio ambiente através do sistema sensorial, cujos órgãos interagem com o sistema motor, dando origem a emoções e expressões corporais diversas ¹.

Um bom exemplo de tudo isto, é o modo como, ainda crianças, começamos a andar. Nenhum de nós inicia os primeiros passos aprendendo, previamente e de forma abstrata, um conjunto de regras do tipo «as seis maneiras de aprender a andar».

Pelo contrário!

Experimentamos primeiro rastejar. Em seguida, por tentativas e erros, vamos melhorando a força de braços e pernas, bem como o equilíbrio.

Por fim, arriscamos levantar, andar, cair, até dar os primeiros passos e ganhar a confiança necessária para nos movimentarmos de forma autónoma.

E tudo isto vai acontecendo enquanto os pais desempenham uma tarefa fundamental, acompanhando, incentivando, orientando e fazendo *coaching* (treino), num desafio constante à acomodação e ao medo de arriscar.

Portanto, tudo o que vamos aprendendo na área comportamental, de tanto ser repetido e treinado, se torna automático, se transforma num hábito. E, quando for necessária uma mudança desses hábitos entretanto adquiridos, impõe-se automatizar outros, reaprendendo-os até que a respetiva prática decorra também inconscientemente. Num processo de substituição, só possível quando outros hábitos, iguais ou mais fortes de um ponto de vista emocional, substituam os anteriores.

¹ Barrett, L., *Beyond the Brain*, Princeton University Press, 2011.

Não basta, assim, expressar verbalmente que queremos mudar determinados hábitos, pois, ao fazê-lo, de imediato o nosso cérebro e as crenças entretanto adquiridas entram em conflito e criam desconforto. É fundamental envolvermo-nos e responsabilizarmo-nos emocionalmente pelo que pretendemos mudar.

Para dificultar ainda mais todo este processo, sempre que mudamos alguns dos nossos hábitos, baixamos o rendimento!

O que significa que o processo de mudança nos obriga a ter de enfrentar insucessos e a perder a sensação anterior provocada por sabermos o que fazer.

Daí que, para mudar, precisemos de apoio, acompanhamento, retorno, *coaching*.

E tudo se treina e em tudo se melhora, desde que sejamos capazes de assumir como nossos os desafios contidos em qualquer processo de mudança comportamental.