

A liderança continua a ser um dos fatores mais determinantes para o desempenho das organizações. Independentemente do setor de atividade, equipas altamente qualificadas necessitam de uma visão clara, objetivos partilhados, confiança e capacidade de adaptação para transformar talento individual em resultados coletivos. O desporto de alto rendimento constitui um laboratório privilegiado para estudar estes fenómenos, uma vez que expõe diariamente líderes e equipas a ambientes de elevada pressão, competição permanente, escrutínio público e necessidade constante de inovação. Neste contexto, a recente nomeação de Jorge Jesus para selecionador nacional português constitui uma oportunidade para analisar, sob uma perspetiva científica, como diferentes modelos de liderança podem influenciar o desempenho organizacional.

A investigação em comportamento organizacional demonstra que a liderança eficaz vai muito além da autoridade formal. Bass e Avolio (1994) identificam a liderança transformacional como um processo capaz de inspirar equipas, desenvolver competências e criar compromisso coletivo. Líderes transformacionais comunicam uma visão mobilizadora, estimulam intelectualmente os colaboradores, reconhecem diferenças individuais e promovem elevados níveis de motivação intrínseca. No contexto do futebol profissional, estas competências tornam-se particularmente relevantes devido à coexistência de atletas experientes, jovens talentos, equipas multidisciplinares e elevados níveis de pressão competitiva.

O percurso profissional de Jorge Jesus oferece um caso de estudo particularmente interessante para compreender estes fenómenos. Ao longo de décadas liderou organizações desportivas em diferentes contextos culturais, competitivos e institucionais, demonstrando capacidade para implementar modelos de jogo consistentes, potenciar atletas e construir equipas competitivas. Independentemente das preferências clubísticas, a literatura sobre liderança recomenda que os estudos de caso sejam analisados através de resultados observáveis, processos organizacionais e capacidade de adaptação, evitando interpretações baseadas apenas na perceção pública.

Northouse (2022) defende que a liderança contemporânea resulta da interação entre competências técnicas, competências relacionais e capacidade estratégica. No futebol moderno, o treinador deixou de ser apenas responsável pela preparação tática. Lidera equipas multidisciplinares compostas por analistas de desempenho, fisiologistas, médicos, psicólogos, nutricionistas, especialistas em ciência de dados e profissionais de comunicação. Esta realidade aproxima significativamente os clubes e seleções nacionais das organizações

complexas existentes na saúde, na indústria ou na administração pública.

Outro conceito particularmente relevante é o da segurança psicológica. Edmondson (2019) demonstra que equipas de elevado desempenho apresentam melhores resultados quando os seus membros se sentem seguros para comunicar, aprender com os erros e colaborar de forma aberta. Em ambientes altamente competitivos, como o futebol profissional, a construção desta cultura representa um dos maiores desafios da liderança. A exigência não deve ser confundida com intimidação; pelo contrário, organizações de excelência conciliam elevados padrões de desempenho com ambientes que favorecem aprendizagem contínua.

A gestão da mudança constitui igualmente um elemento central deste processo. Kotter (2012) refere que qualquer transformação organizacional exige comunicação clara, visão estratégica e capacidade para mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. A transição para um novo ciclo competitivo da seleção nacional portuguesa ilustra precisamente esta necessidade de equilibrar continuidade e renovação, experiência e inovação, identidade e adaptação.

A ciência da decisão acrescenta outra dimensão importante. Kahneman (2011) demonstra que decisões tomadas sob pressão estão sujeitas a enviesamentos cognitivos, exigindo estruturas que promovam reflexão, análise de dados e revisão crítica das opções disponíveis. No futebol contemporâneo, a utilização de análise estatística, inteligência artificial e monitorização do desempenho procura precisamente reduzir a subjetividade das decisões técnicas. Contudo, estas ferramentas apenas acrescentam valor quando integradas numa liderança capaz de interpretar informação complexa e transformá-la em ação.

O caso de Jorge Jesus evidencia igualmente a importância da aprendizagem organizacional. Argyris e Schön (1996) defendem que organizações sustentáveis desenvolvem capacidade para aprender continuamente com sucessos e fracassos. Cada competição, cada treino e cada resultado constituem oportunidades para rever processos, ajustar estratégias e fortalecer competências. Esta lógica aproxima-se dos princípios utilizados na melhoria contínua dos sistemas de saúde, da gestão da qualidade e da inovação empresarial.

Num contexto de crescente digitalização, a liderança desportiva aproxima-se progressivamente da gestão baseada em evidência. Dados fisiológicos, métricas de desempenho, análise preditiva, monitorização da carga de treino e inteligência artificial complementam a experiência dos treinadores, permitindo decisões mais fundamentadas.

Todavia, permanece evidente que nenhuma tecnologia substitui competências como visão estratégica, comunicação, inteligência emocional e capacidade de inspirar pessoas.

As organizações enfrentam atualmente desafios semelhantes aos observados no desporto de alto rendimento: necessidade de inovação permanente, elevada competitividade, escassez de talento, pressão por resultados e rápida transformação tecnológica. Por essa razão, os modelos de liderança estudados no contexto desportivo oferecem contributos relevantes para empresas, hospitais, universidades e instituições públicas.

A nomeação de Jorge Jesus constitui, assim, mais do que uma mudança na estrutura técnica da seleção nacional. Representa um exemplo contemporâneo de como liderança, cultura organizacional, gestão da mudança e desenvolvimento de talento permanecem fatores determinantes para o desempenho coletivo. O verdadeiro legado de um líder não se mede apenas pelos títulos conquistados, mas pela capacidade de desenvolver pessoas, fortalecer organizações e criar culturas sustentáveis de excelência.

Referências Bibliográficas

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.