



LÍDERES DE CURTO PRAZO

O TREINADOR IDEAL É AQUELE QUE CONSEGUE RESULTADOS IMEDIATOS EM CAMPO, PORQUE DESTES DEPENDEM OS RESULTADOS DO NEGÓCIO. POR ISSO, O TREINADOR IDEAL TEM UM CICLO DE VIDA CADA VEZ MENOR NO FUTEBOL MUNDIAL, COMO MOSTRA ESTA REPORTAGEM



Em liderança, o controle é fundamental. Se perco o controle desses multimilionários no vestiário, estou encrencado. Mas, se algum jogador falta com a disciplina, é um homem morto? Faz duas décadas que Sir Alex Ferguson, treinador e *manager* do Manchester United, domina todos os aspectos do jogo e do treinamento, além da compra e venda de jogadores, do clube de futebol mais rico do mundo, segundo o *ranking* 2009 da revista *Forbes* –fato extraordinário em um ambiente em que os treinadores podem durar menos de uma temporada à frente de uma equipe se não conseguem os resultados esperados.

Em 2009, o jornal *The Times* escolheu Ferguson como o homem mais influente do esporte britânico. Aos 67 anos de idade, já venceu mais campeonatos que qualquer outro treinador do futebol inglês. “O sucesso do controle é o que se busca como gestor. É muito difícil controlar se você não é bem-sucedido; em geral, isso significa o fim de nosso trabalho.”

O controle é, para Ferguson, uma das três qualidades mais importantes da liderança. As outras duas são saber administrar a mudança e ser observador para detectar perigos e oportunidades. David Gill, presidente do Manchester United, afirma que o clube é “muito dependente de Sir Alex” e que quem for sucedê-lo saberá “que poderá não ser tão bem-sucedido como ele.

COLECIONADORES DE TÍTULOS

“Só com sucessos absolutos um clube mantém seus treinadores por mais tempo”, afirma Jorge Valdano, diretor-geral do Real Madrid, que teve 11 técnicos nos últimos 10 anos.

A reportagem é de Florencia Lafuente (Argentina), Leticia Gasca Serrano (México) e Alessandro Biaggi (Brasil), colaboradores de HSM MANAGEMENT.



Alex Ferguson,
Manchester
United



Marcelo Bielsa,
seleção do Chile



Manuel Pellegrini,
Real Madrid

TRÊS QUALIDADES DO LÍDER SÃO CONTROLE, SABER GERIR A MUDANÇA E OBSERVAR AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

“Na Espanha, e principalmente no Real Madrid, os técnicos são somente treinadores. Apenas são levados em consideração na hora das contratações. Na Inglaterra, o conceito de técnico está vinculado ao de *manager*. Sua figura é muito valorizada e respeitada. Os projetos são de longo prazo, e é dessa forma que são avaliados.”

O chileno Manuel Pellegrini, treinador do Real Madrid, é um homem discreto, prudente, que se limita a fazer seu trabalho. “E isso acaba sendo muito conveniente para o desenvolvimento de seu trabalho”, explica Valdano.

No futebol, a posição dos treinadores é estressante e turbulenta. Ninguém tem paciência com eles –nem os torcedores, nem os meios de comunicação, nem o próprio clube. Exigem-se deles resultados desde o primeiro dia. Geralmente, um técnico não dura mais de dois anos no cargo, apenas o suficiente para ser um excelente gerente de um negócio complexo.

O clube inglês Arsenal é um dos dez melhores da Europa, mas faz cinco temporadas que não ganha um campeonato. Arsène Wenger começou como treinador em 1986 e foi o técnico que mais títulos conseguiu para

o clube em toda sua história. Por isso, apesar dos revezes, a direção do clube apoia, e “continuará apoiando”, sua decisão de investir nas divisões de base, em vez de gastar milhões na compra de estrelas, para reverter a má fase.

Um verdadeiro líder é capaz de descobrir o talento oculto em cada jogador. “A maioria das pessoas nota os bons jogadores”, explica o argentino Marcelo Bielsa, atual técnico da seleção chilena e ex-treinador da Argentina em 2004. “O mesmo acontece com os ruins. O mérito está em perceber o jogador normal que será bom”, acrescenta.

Perfeccionista e metódico, Bielsa estudou fisiologia para entender o funcionamento do corpo e se tornar um “treinador de alto nível”. Em 2001, foi eleito o melhor técnico de seleções pela Federação Internacional de História e Estatística do Futebol (IFFHS). Sixto Vizuete, atual técnico da se-

leção do Equador, Erwin Sánchez, da Bolívia, Eduardo Lara, da Colômbia, Gerardo Martino, do Paraguai, e Oscar Tabárez, do Uruguai, votaram em Bielsa como o melhor técnico sul-americano em pesquisa realizada pela Fifa depois das eliminatórias para a Copa do Mundo de 2010, na África do Sul. Suas credenciais também o transformaram em uma figura muito requisitada para fazer palestras sobre liderança, gestão do sucesso e motivação.

Quando os jogadores ficam deprimidos ou eufóricos demais, o papel do gestor, explica Valdano, é o de motivar, acompanhar e chamar para a prudência. “Não se pode esquecer que este é um território essencialmente emocional, e é importante saber lidar com as paixões.” Valdano define a tarefa do líder como “a arte de administrar vontades”. E cada técnico tem um estilo próprio para isso.

“Aqui eu quero todo mundo estressado. Quem está tranquilo mando para casa dormir. Quero todos comprometidos e preocupados. Essa é minha rotina; estou nervoso todo dia.” Famoso por sua personalidade difícil, ainda que eficiente na hora de conseguir resultados, o ex-técnico do São Paulo Muricy Ramalho ocupou o cargo entre 2006 e 2009, uma eternidade pelos parâmetros do futebol brasileiro, muito pouco tolerante com o fracasso de seus treinadores. Conquistou o Prêmio Craque do Brasileirão na categoria de melhor treinador do País por quatro anos seguidos, de 2005 a 2008 (em 2005 ele comandava o Internacional de Porto Alegre).

No entanto, depois da terceira eliminação consecutiva da Copa Libertadores da América, a direção do São Paulo deu por encerrada a lua de mel com ele. Ramalho foi demitido e substituído por Ricardo Gomes, ex-zagueiro e ex-técnico do Mônaco francês e da seleção olímpica brasileira, que optou pelo estilo oposto ao de Ramalho, marcado por muita conversa e tranquilidade.

O São Paulo é um dos clubes de maior prestígio do mundo devido a suas conquistas [veja artigo na página 96]. Também é um lugar em que se venera a disciplina. Mais de



Ricardo Gomes,
São Paulo

Josep "Pep"
Guardiola,
Barcelona

RICARDO GOMES
APOSTA NA
CONVERSA E NA
TRANQUILIDADE,
O OPOSTO DO
ANTECESSOR,
MURICY RAMALHO

um atleta teve problemas com a direção por externar opiniões que não coincidiam com as do clube.

COMO LIDERAR ESTRELAS

Entre 2000 e 2006, o presidente do Real Madrid, Florentino Pérez, adotou a política de comprar os melhores jogadores do mundo para valorizar sua imagem, vender melhor seus “produtos” e poder enfrentar as dívidas. “Com os jogadores que tem, treinar o Real Madrid deve ser muito fácil. É possível até pôr para jogar como titulares os 11 que chegarem primeiro”, disse então o atual treinador do Inter de Milão, o português José Mourinho. Luis Figo, Zinedine Zidane, Ronaldo e David Beckham eram, entre outras figuras, parte do elenco dos chamados “galácticos”, um time de estrelas em que a imagem era mais importante que qualquer resultado esportivo.

No entanto, liderar estrelas é, na verdade, o aspecto mais complexo do trabalho do treinador. Ainda mais sob as críticas dos meios de comunicação, que costumam ser lapidares e tendem a contribuir muito para a demissão de um treinador. Um dos técnicos do Real Madrid naqueles anos, Vicente Del Bosque –atual responsável pela seleção espanhola–, demonstrou grande energia para gerenciar esse vestiário de elite. Mas nem todos conseguem. “É preciso fazer com que as estrelas entendam que são parte de um projeto”, explica Marcello Lippi, atual treinador da seleção italiana e artífice do sucesso na Copa de 2006, quando conquistou o quarto título para a esquadra *azzurra* e a tornou uma das mais vencedoras da história. “Os craques devem compreender que não é o time que deve se colocar a sua disposição, mas sim eles à disposição do time.”

Quem tem demonstrado enorme capacidade de lidar com vestiários repletos de estrelas, unir vontades e administrar egos é Josep “Pep” Guardiola, técnico do Barcelona. Metódico, participa de todos os aspectos do treinamento, supervisionando até a alimentação dos jogadores. Ele já foi descrito em livro como um líder cujo grande valor é a humildade. Em 2007, quando Guardiola assumiu como técnico, nunca havia dirigido um time da primeira divisão. Em 2009, o “Barça” ganhou todas as competições que disputou e passou à história por ser a primeira equipe do mundo a conquistar seis títulos oficiais em um ano. **M**

HSM Management