especial gerir equipas

Dois portugueses criam um manual de gestão aplicado ao futebol

Acabar com o "paradigma do autoritarismo do treinador" é a meta do Focusbol, um guia de gestão do futebol, através do qual todos participam na estratégia, sobretudo os jogadores

Lúcia Crespo lcrespo@mediafin.pt

À luz do Focusbol, José Mourinho deixaria de assumir o único protagonismo da equipa e os jogadores teriam mais rédea solta. À luz do Focusbol, talvez o Benfica não tivesse sido derrotado este fim-de-semana pelo Trofense. À luz do Focusbol, haveria menos querelas entre o médio do Sporting Miguel Veloso e Paulo Bento, "treinador muito centrado em si e nas suas ideias". À luz ideal do Focusbol, todos os jogadores seriam convocados para participar na definição da estratégia da equipa.

"O que é que nós queremos? Subir de divisão? Como?", perguntaria o treinador no início da época. Claques e adeptos também seriam chamados a intervir. "Que tal fazerem um 'bruaá' memorável quando os adversários ganharem a posse da bola? Que tal assobiarem aos nossos jogadores nos treinos antes de um jogo fora de casa?". À luz do Focusbol, todos os "stakeholders" participariam. E acabaria o paradigma do autoritarismo do treinador.

É um "mister" que o propõe. "Eu próprio era assim", sublinha. Chama-se Fernando Cunha (ver texto ao lado) e juntou-se ao gestor Rui Antunes, "partner" da consultora MBR Gestão por Resultados, para desenvolver o Focusbol, uma marca já registada. Juntos, andam nisto há dois anos. Mas, afinal, o que é "isto", que já despertou o interesse de Paulo Bento? É uma espécie de manual de boa gestão aplicado ao futebol. Uma "bíblia" com mandamentos. Há treinadores que têm a sua, como Mourinho, mas fazem dela um instrumento individual. Este novo guia é para ser partilhado. Em troca de dinheiro, é claro. Um "GPS" inspirado nos conceitos de gestão "balanced scorecard", "coaching" e reengenharia. Um trabalho aplaudido pelo professor Manuel Sérgio, o homem da Motricidade Humana que inspirou Mourinho.

À caça da primeira divisão

Este guia, em preparação há dois anos, com entrevistas a "misters" e consultas a livros de gestão, foi apresentado na Associação Nacional dos Treinadores de Futebol. Agora, os autores do novo modelo estão a negociar a sua implementação numa equipa da primeira divisão. Fernando Cunha e Rui Antunes lá estarão dia-a-dia. Onde? Não dizem. Mas asseguram que foram convidados por Paulo Bento para apresentar o seu projecto. Convictos dos bons resultados, os progenitores do Focusbol ambicionam aplicar o método em equipas profissionais, na Liga de Honra e 1ª Liga, campeonatos com maior pressão para obter resultados.

Rui Antunes agarra numa folha A4 e simula a preparação de uma estratégia. Entramos agora no faz de conta. O plantel está reunido nos balneários com o treinador. "O que é que vocês querem?", pergunta. Começa o debate. Várias respostas são apontadas. O "mister" ouve, faz a mistura das vozes e cola a expressão "Ganhar jogos" na parte superior de um placar. "E, para isso, o que fazemos?", questiona. Nova discussão. Novas réplicas. "Criar oportunidades de remates; conseguir recuperação rápida das bolas; provocar faltas críticas se estivermos a perder 1-0". A parede enche-se de palavras. "E quantas fases vamos ter?", interpela. Acaba o faz de conta.

"Uma equipa não pode limitar-se ao plano A e B. Não deve restringir-se ao atacar e defender. Esse foi o erro do Benfica na Trofa. A equipa começou a atacar de forma desorganizada", diz Fernando. "Há que pré-definir vários fluxos de jogo, tais como conquistar o meio campo adversário, arriscar, rematar... para surpreender os adversários", traça.

"A construção da estratégia com base nos jogadores, guiados pelo treinador, possibilita um referencial comum para a leitura de jogo. Se algo correr mal, é possível identificar as falhas", salienta Rui Antunes.

O gestor entra de novo no faz de conta, agarra em bolas vermelhas de papel e coloca-as em cima de algumas expressões coladas na parede antes do jogo. Estão identificadas as lacunas. "É necessária uma monitorização logo a seguir aos jogos e evitar frases redondas expressas nos 'media', tais como 'o jogo é assim'".



Enquanto o Mourinho constrói a equipa a partir das suas ideias, às quais os jogadores têm de se adaptar, o Focusbol começa pelas ideias dos próprios jogadores. Embora seja o líder, o treinador deixa de ser o centro das atenções, referem os autores do manual.



O rendimento de Cristiano Ronaldo dentro dos clubes não tem sido igual ao do jogador na Selecção. À luz do Focusbol, "não se pode esperar que ele faça tudo sozinho. Deve ser mais um a lutar por um objectivo comum", disse ao "O Jogo" Fernando Cunha.



"Paulo Bento é muito centrado em si e nas suas ideias", considera Fernando Cunha. Mas o treinador do Sporting, que já quis conhecer o Focusbol, conseguiu gerir bem a situação do jogador Vukcevic, mostrando-lhe a importância do espírito de grupo.

Miguel Baltazar



Fernando Cunha e Rui Antunes | Treinador e gestor criaram Focusbol.

Treinador distrital intranquilo desafia grandes "misters" do mundo da bola

Sempre inquieto, o treinador de futebol Fernando Cunha chegou a fazer cursos de "performance" e até sessões de hipnose. Ele queria perceber. Ele, que já tinha o IV nível de Treinador UEFA PRO, queria saber como digerir toda a informação e traduzi-la em resultados no campo. Decidiu navegar na Internet e descobriu a consultora de gestão MBR. Telefonou e marcou um jantar com o sócio da empresa, Rui Antunes. Dessa noite guarda uma fotografia tirada a um guardanapo cheio de rabiscos. Uma espécie de protótipo do Focusbol, a ferramenta de gestão aplicada ao futebol. É o projecto de vida deste "mister".

Uma vida com mais de vinte anos de futebol. Fernando Cunha diz que não tinha jeito de pés. Aos 25 decidiu ser treinador. Aos 28 estava na segunda divisão de honra. Chegou um casamento que trouxe três filhos. Voltou para os clubes distritais. Treinou quase todas as equipas num raio de 30 quilómetros a partir de Coimbra, cidade onde vive e dá uma mão ao restaurante da família.

"Ó mister, você aqui é mal empregue", azucrinavam os seus jogadores. Até que um adjunto convenceu Fernando a tirar o curso de III nível de treinador. Seguiu-se o IV. Foi da turma de Ulisses Morais e Víctor Pontes, treinadores da Naval e do Portimonense, respectivamente.

Durante 20 anos treinou e, mais que tudo, observou. Tanta coisa que estava mal, pensava. Cada um a trabalhar por si. A começar pela figura do treinador. "Centramos tudo na nossa pessoa. Eu sei, eu era assim", reforça. "Os quatro ou cinco elementos da equipa técnica vão sempre atrás das opiniões do 'mister', mesmo que tenham ideias diferentes. Por vezes nem se atrevem. É sempre a onda do 'yes man", continua. "Um dia, virei-me para os meus adjuntos e disse: 'Porra, parem de concordar comigo', mas a verdade é que agora sei que tinha dificuldade em dar-lhes essa autonomia", admite.

"E os próprios jogadores são encarados como meros executantes", acrescenta Fernando. "Uma vez, o meu melhor jogador foi-se embora porque eu não o ouvi. É raro um jogador ser convidado a dar opinião e, muitas vezes, quando a expressa, é gozado pelos outros. Muitos são estrangeiros, e nem sequer conseguem exprimir-se bem", alerta.

Com o Focusbol, Fernando Cunha quer mudar aquilo que designa por "paradigma do autoritarismo do treinador". "Pensamos que somos o 'supra sumo' das tácticas. Mentira. Cingimo-nos aos esquemas tácticos 4x3x3 ou 4x4x2, que são apenas movimentações em campo", critica. "E mais. Nós, treinadores, somos os maiores ladrões ao cimo da terra. Onde está a nossa gestão? Limitamo-nos a copiar as tácticas de sucesso dos outros, que por vezes nem funcionam na nossa equipa", censura. "Quando ganhamos, as vitórias escondem os problemas. Quando perdemos, metemos tudo em causa e disparamos em todas as direcções, sem ferramentas de análise para perceber o problema".

A intranquilidade do treinador crescia. "Eu até tinha dificuldade em definir objectivos. Chegava junto ao presidente do clube, dizia que precisava de determinados jogadores e pensava 'logo se vê onde chegaremos'. Mas a postura 'objectivos definem-se jogo a jogo' é errada e pratica-se muito", afirma. "Treinadores, presidentes e empresários trabalham de costas voltadas", considera.

"Há tanta coisa na minha cabeça. Como é que eu lido com tudo?", questionava-se a todo o momento aquele que até fez estágios com Artur Jorge e Mourinho. "Assisti a tantas formas diferentes de trabalho. Qual delas adoptar? Mas eu queria ser eu próprio. Como? Todos falavam em estratégia e eu perguntava: 'mas, afinal, o que é isso?' Queria desmontar o conceito". E foi assim que, há dois anos, decidiu navegar na "web" e rabiscar o guardanapo. LC



"Nós, treinadores, somos os maiores ladrões ao cimo da terra. Limitamo-nos a copiar as tácticas de sucesso dos outros.

Fernando Cunha
Treinador