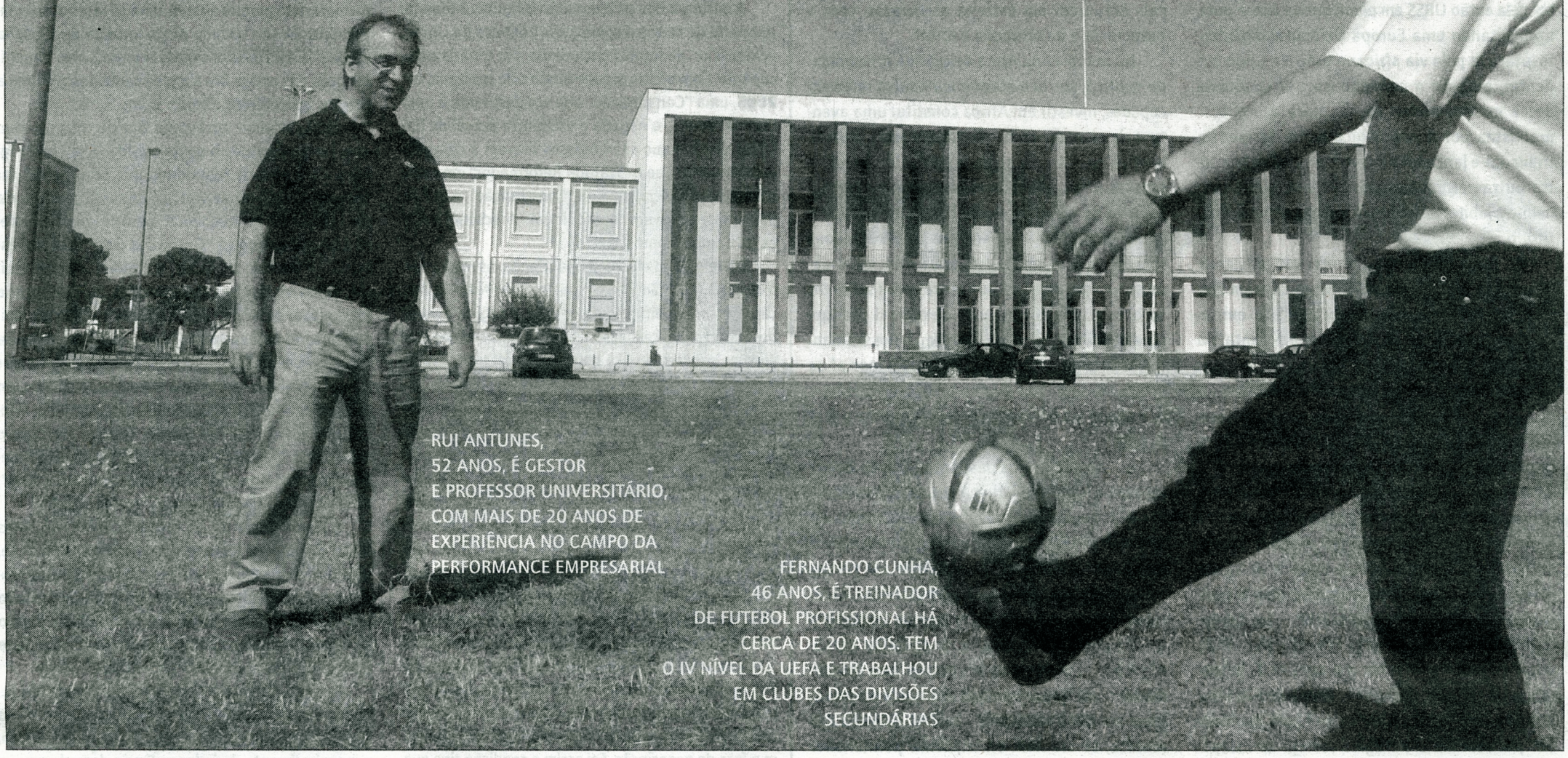
ACTUAL

DOIS PORTUGUESES CRIARAM UM MÉTODO DE GESTÃO PARA AJUDAR OS CLUBES A TER SUCESSO

Futebol com regra



RUI ANTUNES, 52 ANOS, É GESTOR E PROFESSOR UNIVERSITÁRIO, COM MAIS DE 20 ANOS DE EXPERIÊNCIA NO CAMPO DA PERFORMANCE EMPRESARIAL

FERNANDO CUNHA, 46 ANOS, É TREINADOR DE FUTEBOL PROFISSIONAL HÁ CERCA DE 20 ANOS, TEM O IV NÍVEL DA UEFA E TRABALHOU EM CLUBES DAS DIVISÕES SECUNDÁRIAS

O factor comum entre as empresas e o futebol assenta na obtenção dos resultados. Deste modo, surge o Focusbol, resultado da junção das experiências de Fernando Cunha enquanto treinador e Rui Antunes como gestor de empresas. O Focusbol é um novo método de gestão desportiva no futebol, onde o treinador deixa de ser o centro das atenções e passa a ser o centro das decisões. Foi criado para auxiliar equipas de futebol a executarem as estratégias, centrando-se na obtenção de resultados. A aplicação das técnicas de gestão ao futebol promete resultados surpreendentes e reanimar os espectáculos futebolísticos.

JOÃO PINHEIRO DA COSTA
j.costa@semanario.pt

O FUTEBOL, como um dos desportos mais mediáticos do mundo, assume o centro das atenções em diversas ocasiões das nossas vidas. As desilusões sentidas pela perda de jogos fulcrais são bastante comuns na maioria dos adeptos, tendo as equipas, por vezes, dificuldade em atingir os seus objectivos. O Focusbol surge como um método revolucionário que "ajuda as equipas de futebol a definirem e executarem as suas estratégias e a alcançarem os resultados desportivos pretendidos", afirma Fernando Cunha, o "front-office" do Focusbol. A criação deste modelo resulta da junção da experiência e conhecimentos de duas áreas distintas. Fernando Cunha, treinador de futebol, com experiência de 20 anos em equipas das principais divisões portuguesas e a experiência de Rui Antunes que trabalha há 20 anos na gestão de empresas, aliando-se, deste modo, o trabalho de campo às técnicas utilizadas em gestão. O Focusbol apresenta-se assim como uma ferramenta que visa apoiar os treinadores a alcançarem os resultados desportivos inicialmente estabelecidos para as equipas, procurando desenvolver o potencial, quer a nível individual, quer a nível colectivo, devendo a dificuldade residir na procura da estratégia e não no estabelecimento da meta.

Os dois especialistas pretendem contribuir para que o futebol continue a ser aquilo que alguém um dia chamou de "desporto das massas". Hoje, com a evolução a todos os níveis e fruto da experiência de Fernando Cunha e Rui Antunes, os autores "acham que podem tornar mais fácil a construção de equipas, a sustentabilidade dos clubes" e, por fim, um futebol mais atractivo, para que o público volte novamente aos estádios.

Vantagens da utilização do Focusbol

A metodologia inerente ao Focusbol demonstra que jogadores semelhantes podem contribuir para resultados muito superiores. Ao "ajudar a identificar uma estratégia vencedora, não será preciso contratar jogadores muito caros para que a equipa tenha sucesso, equilibrando assim os orçamentos previamente estabelecidos", afirma Fernando Cunha, acrescentando que permite ainda "trazer mais receitas financeiras para o futebol, integrando as preocupações financeiras na estratégia da equipa, bem como as aspirações de todos os intervenientes, que, além dos clubes, incluem os próprios jogadores, patrocinadores, empresários, adeptos, etc.".

No Focusbol o treinador deixa de ser o centro das atenções e passa a ser o centro das decisões. Ambos os autores concordam que a participação dos jogadores é fundamental. "São eles os verdadeiros responsáveis pelos resultados, embora comandados pelo treinador", esclarece Fernando Cunha. Pretende-se que os jogadores tenham capacidade de analisar as diferentes situações em campo e tomar simultaneamente decisões, acto que actualmente não vigora, permanecendo os jogadores presos a tácticas mais ou menos rígidas que têm o efeito de desresponsabilizar os jogadores. O Focusbol, enquanto método integrador, promete acabar com os modelos de futebol reféns de tácticas estereotipadas e estanques. "O importante é jogar diferente e em diferentes momentos do jogo. Isto vai dificultar a vida das equipas adversárias e o jogo deixa de ser previsível, fica mais específico e, portanto, mais competitivo", afirma

Fernando Cunha.

Neste sentido, aplicaram-se os conceitos que estão por detrás da reengenharia, que através de técnicas de adaptabilidade permitem aumentar a compreensão do jogo e, a partir daí, usar a criatividade para superar o adversário e reduzir a imprevisibilidade. Ou seja, defende-se a adaptabilidade com o intuito de potenciar a equipa de lidar com incertezas, ultrapassando-as. Deste modo, passa a ser possível abandonar o esquema inicial e aplicar outros, de modo a criar instabilidade na equipa adversária. O factor sorte deixa de ser motivo, na medida em que o objectivo é criar azares no adversário, passando a fatalidade a ser uma arma para superar o adversário em campo.

A ligação de todas as vertentes de uma equipa de futebol é conseguida por intermédio do "Balanced Scorecard", que trouxe o foco na execução da estratégia e as relações causais sobre o que é determinante para se alcançar vitórias. O "Balanced Scorecard" assenta num sistema de avaliação e gestão que tem como base a análise de indicadores de desempenho e estratégias. Deste modo, é possível articular as diversas figuras necessárias desde os técnicos até ao corpo médico, que normalmente não possuem esta visão holística.

O Focusbol, enquanto método integrador, promete acabar com os modelos de futebol reféns de tácticas estereotipadas e estanques

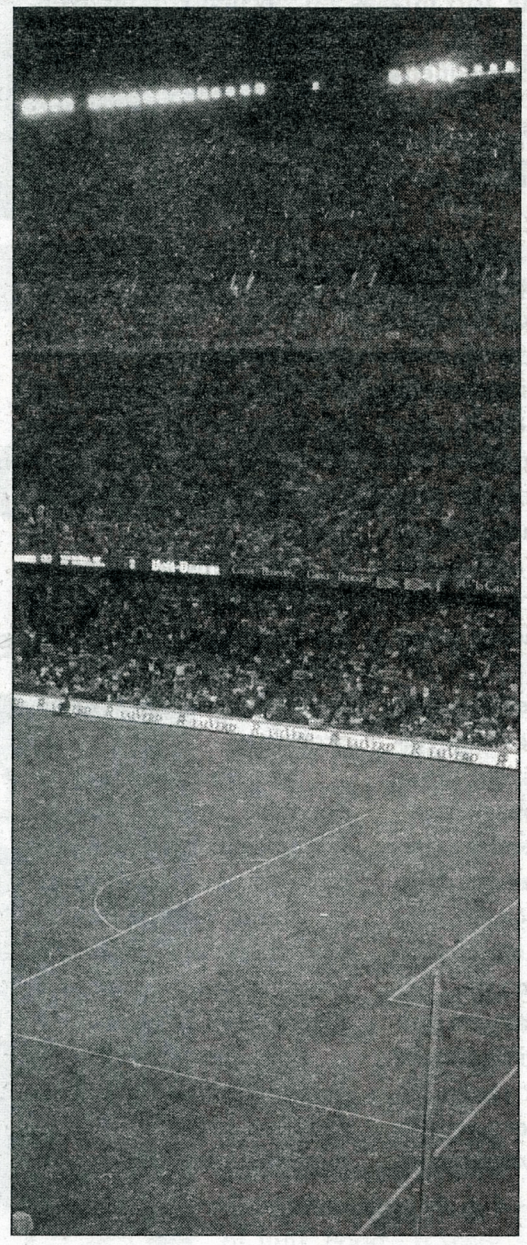
A introdução de conceitos de gestão torna-se necessária "para sabermos onde estamos, para onde queremos ir, e como temos de fazer esse caminho. Depois, precisamos de ferramentas para que o caminho seja iluminado", defende Rui Antunes, co-autor do Focusbol. Neste caso a dificuldade não reside na definição dos resultados a atingir, mas sim na estratégia para lá chegar. A estratégia certa é a ferramenta que conduzirá as equipas às vitórias. O Focusbol defende que os objectivos individuais devem estar em sintonia com os interesses da equipa, do clube e restantes intervenientes, de modo a aumentar o empenho numa estratégia comum. Este método irá tornar "as equipas mais competitivas, os clubes mais rentáveis, estádios mais cheios, estruturas mais motivadas e jogos mais espectaculares", afirma o "-front-office" entusiasticamente.

O novo papel de treinador

No Focusbol os jogadores passam a assumir um papel muito activo, cabendo ao treinador, ouvir a opinião dos elementos da equipa, uma vez que são estes que se encontram no terreno, que jogam e que se deparam com as dificuldades. Desta forma, com a partilha de ideias e experiências, poderá ser construído um modelo integrador que fortalece quem executa as estratégias. O treinador deve acelerar o processo de construção, por intermédio das várias ideias emanadas no balneário, para que a estratégia da equipa seja só uma, compreendida e aceite por todos, de modo a que, consequentemente, os resultados apareçam. A responsabilidade, participada e partilhada, é uma técnica defendida no Focusbol para atingir melhores resultados, na medida em que "quando a estratégia é identificada por todos, torna-se mais fácil a colaboração de cada um. É mais importante como é que cada um contribui para o sucesso da equipa", afirma Fernando Cunha.

A memorização de conceitos no futebol não é eficaz, sendo necessária a compreensão dos mesmos para uma adaptação e reacção durante os jogos. Desta forma, na opinião de Rui Antunes "a solução passa por uma abordagem construtiva, em que os atletas sejam chamados a implementar um sistema de jogo, ou vários, em que são desafiados a encontrar soluções para os problemas que vão surgindo, com a supervisão do treinador, ao contrário de receberem receitas prontas. Os jogadores devem estar preparados para jogar de várias formas." Surge, assim, uma nova forma de liderança no futebol em que a gestão autocrática abre espaço a uma liderança de baixo para cima, em que a participação é fulcral para a compreensão, envolvência e empenho no que é necessário fazer para que se consiga atingir os objectivos estabelecidos.

Como não há duas equipas iguais, cada equipa terá de identificar a melhor maneira, com os recursos que tiver à sua disposição, para alcançar os melhores resultados que sejam eleitos pelas administrações dos clubes. Deste modo, afirmam os dois especialistas que "em todas as equipas há dois segredos que podem contribuir para realizarem o seu potencial de performance." O primeiro reside no facto do treinador ajudar o jogador a aumentar o seu nível de prontidão individual e, simultaneamente, aumentar o nível de sintonia da



equipa. O segundo segredo está em identificar quais os aspectos certos a desenvolver. Fazendo isto, os resultados vão aparecer.

Concluindo, apesar do líder continuar a ser o treinador, o mesmo deverá encarnar o papel de facilitador, de modo a que contribua para o desenvolvimento do potencial individual de cada jogador e que agilize a introdução do pensamento "como é que cada um pode contribuir para a equipa". Nesta perspectiva, existe um líder centrado numa figura individual, mas a estratégia e a construção da mesma passa a ser colectiva.

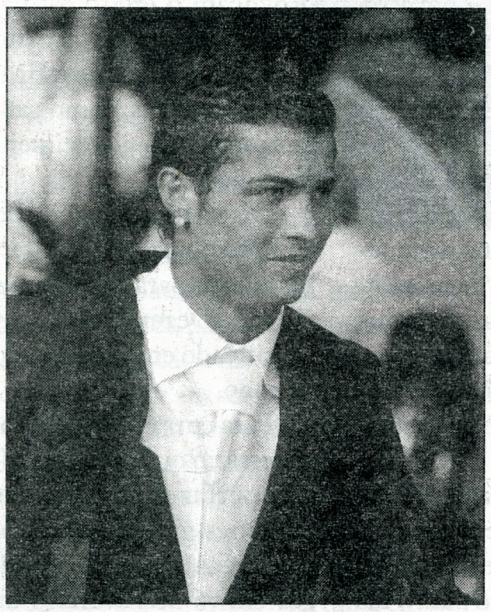
Aceitação do método

O projecto "Focusbol" esteve em desenvolvimento durante dois anos, tendo sido realizadas várias experiências no terreno. Actualmente esta nova visão de gerir o futebol já foi apresentada à comunicação social, tendo-se realizado igualmente apresentações, nomeadamente na Associação Nacional dos Treinadores de Futebol (-ANTF), cujo feedback foi positivo. "Neste momento, é uma marca registada e estamos em condições de entrar no mercado, contribuindo, desta forma, para um aumento dos resultados. Os resultados a alcançar por este método serão sempre resultados desafiantes como ser campeão, ir às competições europeias, subir de divisão, etc", diz o co-autor do programa.

É com entusiasmo que Fernando Cunha avança que "até ao momento, a aceitação desta nova abordagem de gestão pelos dirigentes desportivos tem sido extraordinária, uma vez que o método, sendo integrador e não redutor, ajuda os profissionais a identificar o melhor caminho para alcançar os resultados a que se propõem, reforça o papel do treinador e a eficácia da equipa, integrando todas as variáveis desportivas." No entanto, falta demonstrar, no terreno, a sua capacidade de gerar resultados desportivos, estando os dois especialistas a iniciar agora esta fase. Apesar deste método ainda não ter sido aplicado em nenhuma equipa, os dois especialistas explicam que existem ferramentas que estão a ser utilizadas com grande sucesso em empresas nacionais e mundiais.

As opiniões são unânimes relativamente ao carácter inovador deste novo método, em que o foco se centra na obtenção de resultados, por intermédio de uma participação activa em que todos os elementos são integrados, surgindo um incremento da sintonia vivenciada pelos jogadores no relvado, aumentando-se também a sua capacidade de adaptação e de surpreender o adversário.|

Transferências milionárias



O FOCUSBOL permite potenciar as capacidades individuais de cada jogador e da equipa, permitindo superar os resultados até então alcançados. Deste modo, coloca-se a questão se fará sentido após a aplicação do Focusbol, apostar em transferências milionárias como foi a de Cristiano Ronaldo. Rui Antunes afirma que neste caso "foi a lei do mercado a funcionar", devendo os clubes usar os activos que têm ou em outras situações poderem adquirir para juntarem as vantagens competitivas que já dominam e, a partir daí, criarem novas sinergias financeiras e desportivas.
Na opinião do mesmo, o Focusbol vai ajudar os jogadores e as equipas a aumentarem, ainda mais, as suas capacidades. "Logo, é provável que surjam jogadores de grande performance de forma mais acentuada. Isto poderá significar que mais jogadores venham a ser incluídos nas estratégias comerciais e financeiras dos clubes."
Defende ainda que uma nova oportunidade poderá surgir também para clubes mais pequenos que, ao aplicarem o Focusbol, poderão conseguir fazer emergir novos talentos, com consequências muito favoráveis para o sucesso financeiro dos clubes.|

As potencialidades da Selecção Portuguesa

NA VISÃO de Rui Antunes a Selecção Portuguesa de Futebol encontra-se numa excelente fase, porque graças aos problemas existentes, já se pode pensar em soluções. "Já viu o que seria termos que arranjar soluções para melhorar o futebol e não sabermos onde estavam os problemas?"
Na opinião do gestor, o futebol português tem um manancial de oportunidades imenso, sobretudo em três áreas. A primeira relaciona-se com o aumento das capacidades desportivas, uma vez que existem muitos jogadores com potencial para dar muito mais do que dão hoje. A segunda é relativa ao aumento da convergência de interesses, que será conseguida com a articulação de mais intervenientes no fenómeno desportivo, com vantagens para todos e, por fim, a terceira refere-se ao aumento do espectáculo, através de performances consistentes com as expectativas, de uma maior qualidade do jogo, de um maior protagonismo dos jogadores e de um maior envolvimento da massa associativa.
"Para a selecção portuguesa, o Focusbol poderia ser uma solução, ou qualquer outra que tenha desafios para vencer, jogadores e estruturas para articular e, sobretudo, resultados ambiciosos para conseguir", explica Rui Antunes.|