REINHARD
K. SPRENGER
BEM
POSICIONADO
Estratégias do futebol aplicadas
às empresas
CENTROATLANTICO.PT

BEM POSICIONADO: ESTRATÉGIAS DO FUTEBOL APLICADAS ÀS EMPRESAS

Autor:
Reinhard K. Sprenger

Editor:
Centro Atlântico

Colecção:
Desafios

Tradução:
Teresa Ribeiro da Silva

Revisão:
Alberto Peres

Capa:
António José Pedro

Imagem de Capa:
© Fredredhat

Impressão e acabamento:
Papelmunde – SMG, Lda

1.ª edição: Junho de 2008
ISBN: 978-989-615-064-8
Depósito Legal: /08

Centro Atlântico, Lda., 2008
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 – Esc. 1-A
4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76
1200-273 Lisboa, Portugal

Tel. 808 20 22 21
geral@centroatlantico.pt
www.centroatlantico.pt

Reservados todos os direitos da versão portuguesa por Centro Atlântico, Lda.
Qualquer transmissão ou reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

Tradução autorizada da edição alemã «Gut aufgestellt» de Reinhard K. Sprenger, © 2008 por Campus Verlag GmbH, Frankfurt/ New York, www.campus.de

Obra contratada a Ute Körner Literary Agent, S.L., Barcelona – www.uklitag.com

Marcas registadas: todos os termos mencionados neste livro conhecidos como sendo marcas registadas de produtos e serviços foram apropriadamente capitalizados. A utilização de um termo neste livro não deve ser encarada como afectando a validade de alguma marca registada de produto ou serviço.
O Editor e o Autor não se responsabilizam por possíveis danos morais ou físicos causados pelas instruções contidas no livro nem por endereços Internet que não correspondam ao pretendido.
Apesar de terem sido tomadas todas as precauções, podem ter existido falhas humanas ou técnicas na tradução e/ou edição deste livro. Por essas, ou por quaisquer outras falhas eventualmente existentes quer o Editor quer o Autor não assumem qualquer responsabilidade.

Índice

Exercícios de Aquecimento 6

Parte I: Posição na Tabela 13

Não vendemos o desempenho, vendemos o sucesso 14
A motivação é apenas um requisito para o sucesso 20
Os jogos são ganhos na mente 24
Não existem receitas de sucesso 30
Objectivo alcançado – e agora? 37
O medo de errar 42
A Arte de Perder 51
Com confiança tornamo-nos rápidos 56
Jogamos para a bancada – o cliente no centro das atenções 62
Mudar de treinador é, na maior parte das vezes, uma estratégia errada 69

Parte II: Treinador 75

Um bom chefe torna-se dispensável 76
A liderança necessita de seguidores voluntários 80
A liderança requer maturidade 84
Bons jogadores raramente são bons treinadores 88
Autoconfiança traz inovação 93

No início ultrapassar o que é incómodo 99
A confiança começa com vulnerabilidade 103
A comunicação é mais importante do que o elogio 107
Liderança apaixonada 111
Os objectivos têm de ser alcançáveis 116
A liderança cumpre uma tarefa de perturbação 120
Determine o objectivo, não o caminho 126
Dar força aos mais fortes 129
Mobilização do pessoal – substituir no momento certo 133
Os bons gestores sabem a altura de se retirar 139

Parte III: Equipa 145

Equipas de alto desempenho – passar de «um com o outro» para «um pelo outro» 146
A escolha do pessoal é o mais importante 152
Será possível influenciar o vínculo com os empregados? 159
Já não existem empregos estáveis 164
Do especialista ao talento multifacetado 169
Por que razão é que o indivíduo conta 176
O dinheiro não marca golos – ou marca? 182
Ninguém ganha sozinho – condições para o trabalho de equipa 187
Quem recebe ordenados de topo prejudica o desempenho da equipa 194
Não apenas exigir o espírito de equipa, mas promovê-lo também através de regras 199

Parte IV: Zona da Claque.....205
As regras mantêm o interesse.....206
O ataque é a melhor defesa.....211
Miopia – um torneio não é a liga.....216
Os números não são tudo.....219
Jogadores de nível mundial ou heróis locais?.....226
Mulheres no domínio dos homens.....231
Correcto ainda não significa justo.....236
Competição e cooperação.....242

Exercícios de Aquecimento

«À Laranja Mecânica». Sobre quem assim fala ficam logo claras duas coisas. Primeiro que não se refere ao romance de Anthony Burgess, adaptado ao cinema por Stanley Kubrick, senão teria dito o livro ou o filme Laranja Mecânica. Em segundo lugar, que procura uma comparação ao nível da excelência através de uma imagem compreensível para todos e que se torne dispensável dizer que se trata da selecção holandesa de futebol da década de 70.

Isto também foi reconhecido pelos estrategas das empresas. Começaram a fintar com publicidade arguta, «aposte nos melhores jogadores da Europa» ou «torne-se campeão mundial do lucro!». Um banco manda estampar bandeirolas com «clube de fãs do crédito à habitação». Um banco nacional também faz publicidade. «Lá fora somos fortes, em casa quase invencíveis.»

No dia-a-dia das empresas, a linguagem do futebol está presente por todo lado, se uma empresa está muito à frente da concorrência, então «está a jogar noutro campeonato». Algumas empresas querem voltar à primeira liga, algumas até se imaginam na «fuga à despromoção», queixam-se das «tácticas de muralha defensiva» que dividem o mercado, mostram o cartão vermelho aos «desmancha-prazeres». E que se pode ficar «fora de jogo» é absolutamente claro.

Sobretudo nos cargos superiores das empresas utiliza-se um grande número de truques e passos directos retóricos: «Não esta-

mos à altura do jogo», pensam os que ainda vêem necessidade de aperfeiçoamento. Como prelúdio do recomeço anual, direcções financeiras recorrem sempre ao sábio Sepp Herberger:

– Depois do jogo é antes do jogo.

Outro queixa-se de uma desvantagem neste frente-a-frente:

– Começámos o jogo a perder por 2-0 –, até dois qualquer um sabe contar, isto é óbvio.

Até expressões proverbiais como «marcar um auto-golo», «manter a bola junto ao relvado», ou a bem sucedida receita de Otto Rehhagel «ofensiva controlada», são chavões que entraram, com a força das suas imagens, na vida económica. De qualquer modo, estarmos «bem posicionados» é o enquadramento para bons produtos, uma equipa combativa, uma organização eficiente e para optimismo no futuro, porque o futebol fala uma linguagem que toda a gente entende.

E esta linguagem é um verdadeiro meio de comunicação milagroso, claro, multifacetado e inesgotável. Descreve, fornece imagens, anedotas, exemplos, estimula a imaginação. Talvez seja a única linguagem, na qual pessoas de níveis sociais diferentes possam comunicar de forma natural.

No entanto, o vencedor do estudo PISA, a Finlândia, não estava presente no Campeonato do Mundo de 2006. Pois o Deus do futebol tem um sentido de justiça.

Será que o futebol afinal é uma mera metáfora sedutora? Apenas oferecerá boas imagens de outros mundos imaginários sem utilidade prática? Perguntemos com mais clareza: Vale a pena a comparação entre o futebol e a economia?

Ora bem, em primeiro lugar o futebol é *um mundo à parte.* O futebol não quer dizer nada, nem é expressão de qualquer coisa, excepto de futebol. É simples e totalmente ele próprio. «Tem de se

obter a quadratura do esférico», é disso que se trata, como nos explica o treinador filósofo Otto Rehhagel. Nem mais, nem menos.

Quando encaramos o futebol como um jogo, também o podemos considerar como um exemplo. Como linguagem de jogo pode pretender estabelecer um paralelo com o mundo económico. Podenos ensinar a compreender melhor as incoerências do nosso pensamento, havendo diferentes formas de reagir a tais incoerências. Pode assim, de uma forma lúdica, fornecer material ilustrativo para uma gestão inteligente. É precisamente isto que pretende este livro: iluminar a arte da liderança à luz do estádio.

Defende a tese que o futebol não é apenas uma metáfora, mas quase um *modelo* para a gestão moderna ou pelo menos assim se tornou nos últimos anos. Pois o mundo dos negócios mudou. Os líderes económicos chegaram agora, onde já os treinadores e os *managers* de futebol tinham chegado há muito, através de grande pressão para a obtenção de resultados, a curto-prazo, mudanças permanentes, constantes exigências de crescimento, concorrência a nível global, aperfeiçoamentos repetidos e novas invenções também. Em especial, com a profunda insegurança laboral, o que uns censuram como sendo o fim da ética empresarial e outros acolhem como o início da auto-responsabilização no emprego. Não é por acaso que as páginas de notícias económicas são bastante semelhantes às notícias desportivas (isto só ficou até agora por descobrir porque o futebol não é um desporto americano). O papel dos executivos nas modernas organizações também se tem aproximado do dos treinadores de futebol. Eles são coordenadores que conduzem os talentos e energias individuais para objectivos comuns.

Nada para além do futebol é tão emocionante como a economia. Também se podia inverter esta frase. Tanto no futebol como na economia deparamos com a trivialidade do dia-a-dia, de modo

que não se saiba como as coisas vão acabar. Com ambos se pode aprender como perder com dignidade, como ganhar com dignidade. Mas também, que em desvantagem numérica não se fica sem hipóteses. Precisa-se de espírito de equipa, determinação e vontade de alcançar objectivos. Num caso como no outro, reina a tensão entre planeamento e acaso, entre o fracasso e sucesso, entre a norma e a excepção. Sobretudo a alternância entre a capacidade individual e a coesão da equipa, constitui um verdadeiro exemplo para os dois domínios da vida, assim como para a nossa vida em geral. Podemos esquecer a bola e substitui-la por um produto. Podemos imaginar a equipa adversária como um concorrente. Podemos imaginar os adeptos como clientes. Podemos imaginar os jogadores como empregados e o treinador como director. O passe da bola pode ser entendido como sistema social, o flanco como oferta de cooperação. Num caso como no outro, trata-se de vitória, luta, poder, coragem e paixão. Estão presentes estratégia, táctica, acaso, sentimentos e tragédia. Num caso como noutro, existem heróis, patifes, partidários, cargos bem ou indevidamente atribuídos. Sobretudo os últimos.

O futebol e a economia podem confundir-se em muitos aspectos, com isto se pode constatar como as experiências comerciais e autênticas se cruzam, como se globalizam no *Big Business* e no entanto como se localizam no pensamento comum, como definham e ao mesmo tempo se enchem de visão, como se podem trivializar na sua conotação e ao mesmo tempo não se devem confundir, como se podem combinar interesses a curto-prazo com compromissos tradicionais.

Se bem repararmos, este livro *compara* dois domínios da vida, mas não os *põe ao mesmo nível.* Existem diferenças importantes que ficam intocáveis.

– Mantém a bola junto à relva, sim agora!...corta, corta... homem, corre agora! Mas assim nããããão! Bem, vai lá, seu atrasado, vai lá...remata, sim, sim, agora! Oh pá, oh pá!».

Ver o meu pai tão entusiasmado, isto só por si já era qualquer coisa. Ali estava sentado, tenso no seu lugar cativo, inclinava-se para a frente constantemente, encostava-se, levantava-se, sentava-se de novo.

Em criança também ia ao estádio, mas com ele poucas vezes.

– Pai, quanto tempo é 90 minutos?

Mas claro que gostava de cromos de futebol. Todos os tostões de que dispunha, trocava-os no quiosque em que vendiam as carteirinhas, nas quais, «por sorte», estivesse o tão desejado Eusébio, o Puskas que ainda faltava ou o extremamente raro DiStefano.

Eu era a 'erva daninha' numa colónia de férias infantil. Ostensivamente impressionava por ser um avançado vigoroso, menos vezes através da técnica de filigrana. Também me lembro de um elegante livre que entrou na baliza, no canto superior esquerdo, com o qual me saí bem contra a altiva equipa do liceu vizinho. Era para mim muito importante, por razões de prestígio, ser membro da equipa da turma (o que não me foi sempre possível). Nunca pertenci à selecção da escola.

O meu entusiasmo pelo futebol ainda assim chegava, entre outras coisas, para também estudar ciências desportivas. O curso consistia, contrariamente às minhas expectativas, muito mais na teoria do desporto e só numa pequena parte em jogos, natação e ginástica de aparelhos.

Os meus pais só me tinham recomendado cuidar bem do meu corpo, sobretudo praticando desporto juvenil e corrida na floresta (Jogging, como na altura se chamava).

Entre todos os grandes jogos com bola...qual iria eu escolher, então? Lembro-me que na Universidade o nosso professor dizia:

– Tudo o que é necessário na vida pode-se aprender com o futebol.

Esta frase dita de forma ocasional marcou-me. Não sabia então, que esse professor de futebol se apoiava com esta frase em personagens eminentes: Albert Camus afirmou uma vez que a essência da moral se podia deduzir do futebol. O grande homem de letras fora em tempos guarda-redes na sua terra natal, a Argélia. Martin Heidegger explicou aos camponeses de Totennauberg «O Ser dos Seres» e «do Estar-no-Mundo» através de exemplos de futebol (Será que eles sabiam o que ele queria dizer? E ele sabia o que queria dizer?) De qualquer forma, logo se me tornou evidente que através do futebol se pensa de modo diferente sobre ganhar e perder, planeamento e sorte, faltas e regras.

Voltando-me de novo para o desporto e para o futebol, fecho um ciclo e chego à conclusão que o futebol deve servir para aconselhar a gestão e não o contrário. Sem passes nem recepções. Deste modo, nem me quero pronunciar de forma irónica nem fazer uma crítica cultural sobre o futebol. Não é que eu não deseje tudo de bom e de melhor ao futebol. Antes desejo um procedimento mais inteligente na economia.

Durante alguns anos reuni e pesquisei em conferências e estádios, em jornais desportivos e diários, em livros como também em noticiários da rádio e da televisão, estimulado por aquilo, «à Laranja Mecânica». Quanto mais me debruçava sobre o tema, mais me aproximava do abismo. Não me desanimou. Pelo contrário, quero utilizar os dois lados do campo para com analogias de futebol moldar o modo de agir da liderança.

Neste caso, limitei-me a cada aspecto que no actual dia-a-dia da chefia, assim como eu o vivo, me pareceu especialmente significativo. Com isto, não espero que estejam de acordo com todos os passes directos. Alguns vou mesmo «desviar com a cabeça» ou «dar-lhes uma canelada». Talvez até conheça um exemplo contrário. No entanto, eu acharia engraçado que experimentassem, por brincadeira, uma ou outra ideia. Não esteja somente sentado na bancada, movendo-se de um lado para o outro, levante-se e *faça* alguma coisa.

Lúdica deve ser também a relação com a leitura. O livro não tem de ser lido de uma só vez. Os capítulos não seguem uma ordem especial, nem os primeiros são mais importantes que os últimos. Siga os seus interesses. Agora sem mais prolongamentos – apito para começar o jogo!

Não
há nada que seja tão empolgante
como a economia – excepto o futebol. Esta
frase também se poderia inverter. Em ambos os campos,
deparamo-nos com a trivialidade prática do dia-a-dia de não
sabermos como as coisas acabam. Podemos aprender com ambos
a perder e a vencer com dignidade, mas também que, mesmo estando
em desvantagem numérica, temos sempre a possibilidade de ganhar. Basta
haver espírito de equipa, determinação e iniciativa. Tanto num caso como noutro
existe a expectativa entre planeamento e acaso, entre fracasso e sucesso, entre
norma e excepção. Mas, principalmente, a interacção entre o talento individual e
a coesão da equipa são quase um exemplo perfeito para as duas áreas da vida, até
para toda a nossa vida em geral. Podemos deixar a bola de parte e substituí-la por
um produto qualquer. Podemos imaginar a equipa adversária como um concorrente
e os adeptos como clientes. Os jogadores podem ser considerados os empregados
e o treinador, o chefe. O passe pode ser visto como o sistema social, o flanco como
oferta de colaboração. Ambos visam a vitória, a luta e o poder, com coragem e
paixão. A estratégia, a táctica e o acaso fazem parte do jogo, tal como os
sentimentos e os elementos trágicos. Tanto num campo como noutro temos
heróis, patifes e oportunistas, boas e más colocações. As últimas são
mais comuns. Por conseguinte, o futebol e a economia, em muitos
aspectos, são comparáveis. Note-se que este livro pretende
comparar duas áreas e não pô-las ao mesmo nível.
Existem diferenças determinantes que se
mantêm intocáveis.

Colecção Desafios
www.centroatlantico.pt

ISBN 978-989-615-064-8