

# LIDERANÇA





# ALEX FERGUSON COM MICHAEL MORITZ LIDERANÇA

EPÍLOGO POR MICHAEL MORITZ

TRADUÇÃO DE CATHARINA PINHEIRO



Copyright © 2015 by Sir Alex Ferguson e Sir Michael Moritz  
Epílogo © 2015 by Sir Michael Moritz  
Copyright do material da seção "O arquivo": carta de Alex Ferguson para Éric Cantona  
© Sir Alex Ferguson e Manchester United Football Club PLC 1997; carta de Ian McLeod  
para Alex Ferguson © Ian McLeod e Celtic Football Club 2002; documento sobre o  
esquema de bônus do Manchester United © Manchester United Football Club PLC; carta  
de Kenny Dalglish para Alex Ferguson © Kenny Dalglish e Liverpool Football Club 1989;  
documento da reunião da diretoria do Manchester United © Manchester United Football  
Club PLC; trecho extraído da *United Review* © *United Review* 2009; carta de Ian Settle  
para Alex Ferguson © Ian Settle 2013.

TÍTULO ORIGINAL

Leading: Learning from Life and My Years at Manchester United

DIAGRAMAÇÃO E ADAPTAÇÃO DE CAPA

Julio Moreira

TRATAMENTO DOS GRÁFICOS

ô de casa

PREPARAÇÃO

Luísa Ulhoa

REVISÃO

Eduardo Carneiro

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

F392L

Ferguson, Alex

Liderança: o que aprendi com a vida e nos meus anos no Manchester United /  
Alex Ferguson, Michael Moritz; Tradução de Catharina Pinheiro. - 1. ed. - Rio de  
Janeiro: Intrínseca, 2016.  
384 p. : il. ; 23 cm.

Tradução de: Leading: Learning from Life and My Years at Manchester United

Inclui Epílogo

ISBN 978-85-8057-954-3

1. Ferguson, Alex, Sir, 1941 -- Narrativas pessoais. 2. Manchester United Football  
Club - História. 3. Treinadores de futebol - Inglaterra. 4. Liderança. 5. Conduta. I. Moritz,  
Michael. II. Título.

16-32248

CDD: 658.4092

CDU: 65:316.46

[2016]

*Todos os direitos desta edição reservados à*

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99/3ª andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

### Para a minha família

Tive uma vida privilegiada depois de ter sido criado em Govan, uma área operária de Glasgow, onde meus pais, Alex e Lizzie, me deram a base que me acompanha até hoje. Meu irmão, Martin, sempre foi um grande e leal amigo, seguindo o mesmo caminho aberto por nossos pais.

Tive a sorte de encontrar uma garota maravilhosa que tem sido o meu pilar há quase cinquenta anos. Cathy me deu três filhos incríveis que, para o nosso crédito, herdaram a nossa ética profissional. Esses três filhos nos deram mais alegria do que jamais poderíamos ter imaginado: onze netos, cujas idades vão dos cinco aos 21 anos.

Assistir ao desenvolvimento deles ao longo dos anos vem sendo uma jornada interessante, e é fantástico ver neles os traços que espero de nossa família. Torço para que o futuro de cada um seja acompanhado do mesmo sucesso que tive a sorte de experimentar. Boa sorte para todos eles.

*Alex Ferguson*

Para as equipes vencedoras da Sequoia Capital — com gratidão.

*Michael Moritz*

# SUMÁRIO

## INTRODUÇÃO 9

### 1. TORNANDO-SE VOCÊ MESMO 17

Ouvir 19 / Observar 23 / Ler 26

### 2. ENCONTRANDO A GARRA 31

Disciplina 33 / Esforço 40 / Determinação 48 / Convicção 49

### 3. JUNTANDO AS PEÇAS 57

Organização 59 / Preparação 60 / Linha de produção 70

### 4. CATIVANDO OS OUTROS 77

Trabalho de equipe 79 / Capitães 91

### 5. ESTABELECENDO PADRÕES 97

Excelência 99 / Inspiração 105 / Acomodação 116

### 6. AVALIANDO PESSOAS 123

Em busca de emprego 125 / Networking 128 / Demissão 134

### 7. FOCO 139

Tempo 141 / Distrações 144 / Fracassos 153 / Críticas 163

<b>8. TRANSMITINDO A MENSAGEM</b>	<b>169</b>
Falar	171 / Escrever 180 / Responder 182
<b>9. LIDERANDO, NÃO ADMINISTRANDO</b>	<b>189</b>
Donos	191 / Controle 199 / Delegar 201 / Tomada de decisões 204
<b>10. LUCROS</b>	<b>209</b>
Compras	211 / Frugalidade 214 / Compensação 221 / Negociações 227 / Agentes 232
<b>11. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS</b>	<b>237</b>
Inovação	239 / Excesso de informações 244 / Confidencialidade 248
<b>12. A IMPORTÂNCIA DOS OUTROS</b>	<b>253</b>
Rivalidades	255 / Mercados globais 259
<b>13. TRANSIÇÕES</b>	<b>267</b>
Chegada	269 / Partida 273 / Novos desafios 281
<b>EPÍLOGO</b>	<b>287</b>
<b>OS DADOS (ENCARTE)</b>	
<b>O ARQUIVO (ENCARTE)</b>	
<b>APÊNDICE</b>	<b>321</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>337</b>
<b>CRÉDITOS DAS IMAGENS</b>	<b>339</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>341</b>





---

# INTRODUÇÃO



Quando deixei a Govan High School, em Glasgow, aos dezesseis anos, para dar início à minha formação como aprendiz de ferramenteiro na Remington Rand e à minha vida no futebol no Queen's Park FC, seria impossível imaginar que, 55 anos depois, eu estaria diante de um auditório na Harvard Business School falando sobre mim para uma turma de alunos de MBA.

A primeira aula que dei, em outubro de 2012, estava completamente lotada. De onde eu estava, na frente do auditório, dava para ver os alunos aguardando pacientemente nas fileiras de cadeiras — cada um com um cartão de identificação à frente — e os corredores mais lotados ainda. Era uma visão intimidante, mas também uma prova do fascínio do Manchester United. Nosso clube estava em ótima companhia, pois, entre as organizações estudadas durante o curso de Marketing Estratégico em Indústrias Criativas na escola de negócios estão: Burberry, a grife; Comcast, a gigante operadora de TV a cabo americana; Marvel Enterprises, o estúdio de Hollywood por trás dos quadrinhos e das franquias cinematográficas de *Homem-Aranha* e *Homem de Ferro*; e, para a minha surpresa, as atividades comerciais de Beyoncé e Lady Gaga.

Ao olhar para os estudantes reunidos em um dos auditórios do Aldrich Hall, fiquei impressionado com o caráter cosmopolita, a idade e a inteligência deles. Havia tantas nacionalidades representadas no auditório quanto em qualquer equipe da Premier League. Todos os alunos tinham ótima formação e trabalhariam, ou já haviam trabalhado, para algumas das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Todos estavam em um ponto no qual tinham diante de si os melho-

res anos de sua vida. Foi inevitável pensar que os que teriam mais sucesso seriam os mais quietos, que pareciam absorver tudo.

Eu estava no campus da Universidade Harvard naquele outubro de 2012 graças a uma combinação de circunstâncias. Cerca de um ano antes, eu havia sido procurado por Anita Elberse, professora da Harvard Business School. Ela tinha curiosidade a respeito da minha forma de gerenciar o Manchester United e do sucesso que o time havia conquistado, o que resultara em um estudo de caso em Harvard intitulado *Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United*, escrito após Anita ter passado alguns dias me acompanhando em nosso campo de treinamento todas as manhãs e me entrevistando à tarde. Por volta da mesma época, ela me convidou para dar uma palestra para sua turma no campus em Boston. Intrigado, e até um pouco intimidado, aceitei o convite.

Analisando em retrospecto, é fácil perceber que aquela palestra marcou o início de uma fase de transição em minha carreira. Eu ainda não sabia, mas poucas semanas antes havia começado aquela que seria a minha última temporada no comando em Old Trafford, e minha cabeça estava a mil. Na temporada anterior, havíamos perdido o título no saldo de gols para nosso rival local, o Manchester City, mas estávamos determinados a dar a volta por cima. E havíamos começado bem a nova temporada. Dois dias antes de eu ir a Boston, havíamos saído do St. James' Park com uma vitória por 3 a 0 contra o Newcastle United. Era a nossa quinta vitória em sete jogos e nos levou ao segundo lugar na Premier League, quatro pontos atrás do Chelsea. Também havíamos começado com 100% de aproveitamento a campanha da Liga dos Campeões, a principal competição entre clubes da UEFA, antes chamada de Taça dos Campeões Europeus.

Contudo, de pé em frente à turma em Harvard, deixei a Premier League e a Liga dos Campeões de lado e me concentrei em compartilhar alguns dos segredos por trás do sucesso recente do Manchester United.

A aula teve início com a professora Elberse apresentando um panorama dos diversos elementos com os quais lidei como técnico do Manchester United — os jogadores, a equipe, os torcedores, a imprensa, a diretoria e os donos. Em seguida, apresentei aos alunos minhas opiniões sobre os principais elementos da liderança. Depois respondi às perguntas deles. Essa foi a parte mais divertida do dia e levantou questões sobre as quais eu refletiria nos dias seguintes. Todos os alunos estavam curiosos para saber como eu havia me tornado um líder, quais foram os indivíduos que tiveram mais influência sobre minha forma de encarar

a vida, como eu trabalhava com jovens absurdamente talentosos e com salários altíssimos, como o Manchester United mantinha a sede por excelência — e um sem-número de outras questões. É claro que eles também estavam curiosos sobre os hábitos diários de nomes conhecidos da casa, como Cristiano Ronaldo e David Beckham.

Levou um tempo para que eu me acostumassem com o fato de estar diante de um quadro-negro, e não no banco de um campo de futebol, mas aos poucos fui me dando conta de que há algumas semelhanças entre lecionar e treinar jogadores. Talvez o elemento mais importante das duas atividades seja inspirar um grupo de pessoas a dar o melhor de si. Os melhores professores são as heroínas e os heróis anônimos de qualquer sociedade, e na sala de aula não pude deixar de pensar em Elizabeth Thomson, professora da Broomloan Road Primary School, que me encorajou a levar as tarefas escolares a sério e me ajudou a ser admitido na Govan High School.

Passsei grande parte da vida tentando extrair o melhor de jovens, e a sala de aula em Harvard era mais uma oportunidade para isso. Com o passar dos anos, descobri que meu apetite e admiração pelo entusiasmo da juventude só aumentou. Os jovens sempre conseguem o impossível — seja em um campo de futebol, uma empresa ou qualquer outra grande organização. Se eu administrasse uma empresa, iria querer sempre ouvir as ideias dos jovens mais talentosos, pois são eles que conhecem melhor a realidade contemporânea e as perspectivas para o futuro.

Os livros que escrevi anteriormente sobre a minha paixão pelo futebol estão cheios de detalhes acerca de competições, jogos e a escalação dos times em que atuei como jogador e técnico. O primeiro, *A Light in the North: Seven Years with Aberdeen*, foi publicado em 1985, dois anos depois da conquista da Recopa Europeia pelo Aberdeen. Em 1999, depois de o Manchester United ter ganhado a Tríplice Coroa — a Premier League, a Copa da Inglaterra e a Liga dos Campeões da UEFA —, publiquei *Managing My Life*, e *My Autobiography* foi lançado alguns meses após minha aposentadoria, em 2013.

Este livro é diferente. É a minha tentativa de resumir o que aprendi na vida de um modo geral e na minha trajetória como técnico — primeiro, na Escócia, por doze anos com o East Stirlingshire, o St Mirren e o Aberdeen, e depois, ao sul, por 26 anos com o Manchester United. Também incluí algumas informações interessantes sobre a minha experiência na profissão e material de arquivo inédito.

to para ilustrar alguns dos tópicos tratados. Os dados e os materiais de arquivo estão no fim do livro.

Descobrir o que é necessário para ganhar troféus com uma bola é diferente dos desafios com que se deparam os líderes de empresas como BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota ou Apple, ou aqueles que administram grandes hospitais, universidades ou instituições de caridade globais. Contudo, há traços que se aplicam a todos os vencedores, bem como a organizações cujos líderes aspiram à vitória. Esta é a minha tentativa de explicar como construí, liderei e administrei o Manchester United e o que funcionou para mim. Não quero, de maneira alguma, passar a falsa impressão de que isso pode ser facilmente transplantado para outro lugar, mas espero que os leitores encontrem algumas ideias ou sugestões que possam ser emuladas ou modificadas para o seu próprio uso.

Não sou especialista em administração nem guru dos negócios e não estou interessado em encarar o circuito de palestras repetindo um discurso pré-fabricado. Portanto, não espere o jargão acadêmico nem uma prosa de frases prontas. Não me peça para explicar o método das partidas dobradas, como contratar quinhentas pessoas em seis meses, os desafios da estrutura matricial, como fazer uma linha de montagem produzir cem mil smartphones por dia ou a melhor abordagem para o desenvolvimento de softwares. Não tenho a mínima ideia sobre nada disso. Esse conhecimento pertence a outras pessoas, porque toda a minha vida girou em torno do futebol. Este livro contém lições e observações sobre como busquei a excelência dentro e fora do campo de futebol.

Ao contrário do grande técnico de basquete americano John Wooden, cuja “Pirâmide do Sucesso” o acompanhou durante a maior parte de sua carreira, de 1928 a 1975, nunca empreguei diagramas de uma única página e muito menos distribuí aos jogadores, no início de cada temporada, guias grossos que deveriam ser considerados sagrados. Também nunca tive inclinação para instruções escritas em fichas pautadas ou calhamaços de anotações reunidas ao longo dos anos. Minha abordagem da liderança e do gerenciamento se desenvolveu ao longo das temporadas. Esta é a minha tentativa de resumir e colocar no papel o que aprendi.

Este livro ganhou vida depois que fui procurado por Michael Moritz, presidente da Sequoia Capital, empresa de capital de risco sediada nos Estados Unidos mais conhecida por ter ajudado a moldar e organizar companhias como Apple, Cisco Systems, Google, PayPal, YouTube e, recentemente, WhatsApp e Airbnb. Já havíamos conversado sobre escrevermos um livro a quatro mãos muitos anos

antes da minha aposentadoria, mas o momento não era conveniente para nenhum de nós. Felizmente, nos dois últimos anos, ambos tivemos tempo para dedicar energia a fim de colocar as palavras no papel. No fim das contas, Michael, que comandou a Sequoia Capital entre meados da década de 1990 e 2012, sempre quisera saber como o Manchester United havia mantido um desempenho de alto nível ao longo de tantas décadas. À medida que conversávamos, ficou óbvio que seu interesse vinha do desejo de garantir o mesmo para a Sequoia Capital. Como o leitor deve saber, a Sequoia Capital atingiu um sucesso maior do que o esperado. Michael escreveu o epílogo deste livro — que, embora me faça corar de vez em quando, explica melhor como e por que nossos caminhos se cruzaram.

*Liderança* é o resultado de muitas conversas entre mim e Michael que cobrem uma variedade de assuntos — alguns sobre os quais eu nunca havia refletido antes. As conversas me permitiram organizar os pensamentos sobre questões que todo líder precisa enfrentar, mas que nunca tive tempo de considerar devido às pressões das obrigações diárias. Espero que você ache úteis alguns desses pensamentos.

Alex Ferguson  
Manchester  
Agosto de 2015





**1**

---

# **TORNANDO-SE VOCÊ MESMO**



## Ouvir

Como alguém se torna seu eu verdadeiro? Quando eu era jovem, nunca pensei muito nisso, mas, como jogador e particularmente como técnico, fui ficando cada vez mais interessado no assunto. Liderar pessoas ajuda a ter uma ideia de quem elas são — as circunstâncias em que cresceram, as ações capazes de extrair o melhor delas e as observações que lhes causarão mais impacto. A única maneira de descobrir isso é por meio de duas atividades subestimadas: ouvir e observar.

A maioria das pessoas não usa os olhos e ouvidos com eficiência. Elas não são muito observadoras e não conseguem se concentrar no que ouvem. Como resultado, metade das coisas que acontecem à sua volta passa despercebida. Sei de alguns técnicos que não param de falar. Não acho que isso os ajude. Há uma razão para Deus nos ter dado dois ouvidos, dois olhos e uma boca: é para que possamos ouvir e observar duas vezes mais do que falar. E o melhor é que ouvir não custa nada.

Dois dos melhores ouvintes que já conheci faziam entrevistas na televisão. Antes da sua morte, em 2013, David Frost havia passado quase cinquenta anos entrevistando pessoas, entre as quais, mais notoriamente, o ex-presidente americano Richard Nixon. Conheci Frost em 2005, quando investíamos em um fundo imobiliário com o mesmo gestor. Alguns anos mais tarde, após deixar a BBC, ele me entrevistou para a Sky Sports.

Ao contrário da maioria dos entrevistadores de televisão, David não sentia a necessidade de provar que era mais inteligente do que o convidado. Não ficava

competindo com você ou interrompendo, mas definitivamente não era manipulável — como demonstrou durante as 28 horas e 45 minutos de conversas gravadas com Richard Nixon em 1977. Em parte, isso se deve ao formato do seu programa. Ele não fazia entrevistas de noventa segundos após as partidas com um produtor gritando no ponto em seu ouvido, exigindo uma declaração-re-lâmpago. Tampouco precisava ficar movendo a cabeça no meio da entrevista à procura do próximo alvo. David nos encarava nos olhos, esquecia o resto do mundo e demonstrava um grande interesse. Ele tinha o tempo a seu favor — trinta ou sessenta minutos (uma eternidade no mundo de hoje, das mensagens instantâneas e do Twitter) para aos poucos deixar o convidado à vontade. O maior talento de David era a capacidade de fazer os entrevistados relaxarem, o que sempre parecia lhe permitir extrair mais deles. Não é de admirar que seu apelido fosse “O Grande Inquisidor”.

Charlie Rose, o entrevistador de televisão americano, é parecido. Não conheço Charlie tão bem quanto conhecia David, mas dois anos atrás fui convidado a participar de seu programa. Fiquei um pouco apreensivo com a perspectiva de aparecer na televisão americana, que não me é tão familiar quanto os programas de entrevistas britânicos. No dia anterior à minha entrevista em seu programa, Charlie me convidou para um drinque no Harry Cipriani, um restaurante italiano na Quinta Avenida, em Nova York. Ele é um homem grande com mãos do tamanho de pratos, então me perguntei se ele iria usá-las para me esmagar. A primeira coisa que ele disse foi: “Você sabia que sou metade escocês?” Depois disso, soube que tudo correria bem. Com muita habilidade, Charlie havia me deixado à vontade e nos dado um assunto em comum sobre o qual conversar. No dia seguinte, a gravação foi ótima, com Charlie me ouvindo com tanta atenção quanto David — embora eu suspeite que sua produtora estivesse se perguntando se teria de usar legendas para tornar meu sotaque escocês compreensível para os telespectadores do Mississippi e do Kansas.

Nunca fui apresentador de televisão, mas sempre valorizei a capacidade de ouvir. Isso não significa que eu tivesse o hábito de telefonar para as pessoas e perguntar o que deveria fazer em determinada situação. De modo geral, eu gostava de resolver as coisas sozinho. Mas me lembro de ter procurado ajuda quando, em 1984, recebi uma proposta para ser técnico do Glasgow Rangers, vinda de John Paton, um dos maiores acionistas do clube. Era a segunda vez que o cargo ficava vago no time, então telefonei para Scot Symon, que fora técnico do Glasgow

Rangers por treze anos, e pedi seu conselho. Eu já tinha dúvidas em relação a trabalhar para essa equipe. Se era para deixar o Aberdeen, não sabia ao certo se deveria ir para outro clube escocês. Quando Scot soube que eu não havia conversado com a maior autoridade do Glasgow Rangers, o vice-presidente Willie Waddell, me aconselhou fortemente a rejeitar a oferta, pois achava que não passava de uma tentativa disfarçada de colher informações e que provavelmente não havia sido aprovada pela diretoria. Foi o que fiz, e nunca me arrependi da decisão.

Muitas pessoas são incapazes de parar por tempo o bastante e ouvir — em particular quando se tornam bem-sucedidas e todo mundo ao redor é obsequioso e finge acatar cada uma de suas palavras. Elas adquirem o hábito de fazer monólogos, como se de repente soubessem tudo. Deixando esses megalomaníacos de lado, sempre vale a pena ouvir os outros. É como se matricular em uma escola gratuita e ininterrupta que dura a vida inteira, com a vantagem adicional de que não há provas e é possível descartar comentários inúteis, sempre. Alguns dos exemplos que me ocorrem:

Há alguns anos, alguém me deu um conjunto de fitas que continham conversas com Bill Shankly, técnico do Liverpool entre 1959 e 1974. Eram reminiscências gravadas sem o intuito de serem divulgadas, porém ouvi as fitas várias vezes enquanto dirigia. Elas continham todo tipo de curiosidades, mas a verdade inescapável era o nível da obsessão de Shankly pelo futebol, que devia estar em seu sangue. Mesmo que beirasse o extremo, isso reforçou em mim a dedicação necessária para o sucesso.

Em outra ocasião, depois de um jogo contra o Leeds United em 1992, eu estava dentro da banheira do time com os jogadores — o que era muito incomum para mim —, ouvindo a análise deles da partida. Steve Bruce e Gary Pallister discutiam acaloradamente sobre Éric Cantona, o atacante francês que o Leeds United comprara do Nîmes. Steve Bruce, capitão do Manchester United, elogiava as habilidades de Cantona. De algum modo, esses comentários plantaram uma semente que pouco depois nos levou a comprar o atacante francês.

Durante o processo de compra de Cantona, pedi conselho para pessoas de confiança. Conversei tanto com Gérard Houllier, o técnico francês, quanto com o jornalista esportivo Erik Bielderman na tentativa de entender melhor o jogador que estava comprando. Além disso, falei com Michel Platini, que disse: “Você deveria contratá-lo, a personalidade dele é subestimada, ele só precisa ser compreendido.” Todos me deram dicas sobre a melhor forma de lidar com Cantona, que chegou ao Manchester United com a reputação — injusta — de ser indisci-

plinável. Essa se provou uma decisão crucial para o Manchester United naquela temporada — e talvez até para toda a década. Nas seis partidas disputadas antes da chegada de Cantona, havíamos marcado quatro gols. Nos seis jogos que se seguiram à sua chegada, marcamos catorze.

O comentário que nos levou a contratá-lo não era algo muito comum, mas adotei a prática de ouvir com atenção as previsões dos jogadores sobre a provável escalação dos nossos oponentes. Era sempre um jogo de adivinhação até recebermos a relação dos jogadores, e o posicionamento dos nossos oponentes podia ter grande influência em nossa tática. Durante a semana que antecedia uma partida, os atletas costumavam conversar com amigos da liga, sobretudo ex-companheiros de time, na tentativa de obter pistas de quais jogadores encontrariam no túnel. Costumávamos competir para ver se conseguíamos adivinhar a escalação. Não importava quanto deixasse os ouvidos ligados, eu nunca conseguia prever todos os onze jogadores que enfrentaríamos. À medida que as equipes cresciam, tornava-se ainda mais difícil fazer isso. Inevitavelmente, depois de conseguirmos as informações, a escalação acabava sendo diferente do que eu tinha esperado, e os atletas me provocavam, dizendo: “Você acertou outra vez, chefe.”

Depois que o Manchester United foi derrotado em Norwich em novembro de 2012, fui obrigado, por educação, a mostrar a cara na sala do técnico deles. Chris Hughton foi muito gentil, mas a sala estava cheia de pessoas celebrando a vitória deles. Eu não queria deixar transparecer nenhuma fraqueza, então coloquei um sorriso no rosto e ouvi o que tinham a dizer — em particular sobre os jogadores que estavam elogiando. Gravei seus nomes e fiz uma anotação mental para colocar todos em nosso radar.

Olhando mais para trás, lembro-me de outro conselho decisivo. Em 1983, quando o Aberdeen — o time do qual fui técnico de 1978 a 1986 — ia enfrentar o Real Madrid na final da Recopa Europeia em Gotemburgo, convidei Jock Stein para nos acompanhar. Ele era um dos meus heróis, havia sido o primeiro técnico britânico a vencer a Taça dos Campeões Europeus, em 1967, quando o Celtic derrotou a Inter de Milão. Jock disse duas coisas que nunca esqueci. Primeiro, ele me disse: “Certifique-se de ser o segundo time a treinar no campo no dia anterior ao jogo, porque assim seus adversários vão pensar que você está observando o trabalho deles.” Também me aconselhou a levar uma garrafa de uísque Macallan para o técnico do Real Madrid, o grande Alfredo Di Stéfano. Quando dei aquela garrafa a Di Stéfano, ele foi pego de surpresa. O presente o fez pensar que estávamos com

medo dele — que ele era o cara, e que o pequeno Aberdeen já se sentia derrotado. Fico feliz por ter escutado Jock, porque suas duas dicas me ajudaram.

Mais tarde, quando trabalhei como auxiliar técnico de Jock na seleção da Escócia, eu o enchia de perguntas sobre tática e a resolução de questões administrativas. Ele foi o mais próximo de um mentor técnico que já tive, e eu absorvia quase tudo que ele tinha a dizer. Jock costumava me aconselhar a nunca perder o controle com os atletas logo depois do jogo. Ele sempre dizia: “Espere até segunda-feira, quando as coisas tiverem se acalmado.” Era um conselho sábio, só que não combinava com o meu estilo. Mesmo assim, não é coincidência que a maior foto na parede do meu escritório em Wilmslow seja uma que tirei com Jock Stein, antes do jogo entre País de Gales e Escócia, em 10 de setembro de 1985 — a noite em que ele morreu.

Um último exemplo me vem à mente: Jimmy Sirrel, que foi técnico do Notts County e instrutor do curso de treinador que fiz em 1973 em Lilleshall, um dos centros desportivos nacionais do Reino Unido, também me ensinou uma lição crucial. Ele me aconselhou a nunca deixar os contratos dos jogadores expirarem por volta da mesma época, pois isso permitiria que conspirassem contra o técnico e o clube. Eu nunca havia pensado nisso antes, mas passei a ficar muito atento para me certificar de que escalonássemos a expiração dos contratos. Aposto que levou menos de um minuto para Jimmy formular tal conselho, mas o benefício de ouvi-lo perdura uma vida inteira. Isso mostra que bons conselhos costumam vir de onde menos esperamos, e que ouvir — algo que não custa nada — é uma das coisas mais importantes que podemos fazer.

## Observar

Observar é outra prática subestimada que também não custa nada. A meu ver, existem duas formas de observação: a primeira é a dos detalhes e a segunda é a do quadro geral. Até me tornar técnico do Aberdeen e contratar Archie Knox como assistente, eu ainda não tinha percebido a diferença entre observar os pequenos detalhes e ao mesmo tempo tentar entender o cenário mais amplo. Pouco depois de ter chegado ao Aberdeen, Archie sentou comigo e perguntou por que eu o contratara. A pergunta me deixou perplexo, mas então ele explicou que não tinha nada para fazer, já que eu insistia em fazer tudo. Ele foi muito incisivo e con-



tava com o incentivo de Teddy Scott, o faz-tudo do time, que concordava com ele. Archie me disse que eu não deveria conduzir os treinos, e sim apenas assistir e supervisionar. Eu não sabia ao certo se deveria seguir esse conselho, pois achava que perderia um pouco do controle sobre os treinos. Contudo, quando eu lhe disse que queria pensar sobre o assunto, Archie insistiu mais. Assim, com muita relutância, atendi ao seu desejo, e, embora tenha levado um tempo para entender que podemos ver muito mais quando não estamos diretamente envolvidos nas coisas, essa foi a decisão mais importante que já tomei em relação à forma como treinava e liderava. Quando nos afastamos um pouco da confusão, certas coisas surpreendentes podem ser vistas — e é fundamental se permitir ser surpreendido. Se você está no meio de um treino com um apito na boca, seu foco está todo na bola. No momento em que dei um passo para trás e passei a assistir das laterais, meu campo de visão foi ampliado e pude ver o treino como um todo, além de captar o estado de espírito, a energia e os hábitos dos atletas. Essa foi uma das lições mais importantes da minha carreira, e fico feliz por tê-la recebido há mais de trinta anos. A observação de Archie foi o que permitiu meu sucesso.

Como jogador, eu tentava fazer as duas coisas — prestar atenção à bola nos pés e ao mesmo tempo observar o que acontecia em todo o campo. Entretanto, até a conversa com Archie, eu ainda não havia entendido que, como técnico, corria o perigo de me perder nos detalhes. Precisei de apenas alguns dias para compreender o valor do conselho dele, e dali em diante passei a ocupar uma posição que me permitisse tanto me concentrar nos detalhes quanto ampliar o foco para ver o quadro geral.

Como treinadores, estamos sempre procurando observar certos aspectos em particular. Você pode estar monitorando um atleta durante o treino para ver se ele já se recuperou de uma lesão na coxa; avaliando um menino promissor de doze anos da categoria de base; dando uma olhada numa boa promessa durante um jogo noturno em algum estádio da Alemanha; examinando o estado de espírito de um jogador ou auxiliar técnico durante o almoço. Também pode estar tentando identificar padrões e pistas na análise de um vídeo, a linguagem corporal durante uma negociação ou a altura da grama no campo. Depois, nas tardes de domingo ou quarta-feira, é necessário adotar o outro ponto de vista, mais amplo — o que seja capaz de acomodar o quadro geral.

Parece simples dizer que se deve acreditar no que os olhos lhe mostram, mas isso é algo muito difícil de pôr em prática. Temos uma quantidade impressio-

nante de preconceitos e ideias preconcebidas, que influenciam o que vemos — ou, para ser mais preciso, o que pensamos ver. Se um olheiro me dissesse que um atleta joga muito bem com a esquerda, seria difícil esquecer essa observação quando eu fosse vê-lo em ação — com isso, seria fácil ignorar outra qualidade ou, pior ainda, um grande defeito. Eu sem dúvida estava interessado no que os outros tinham a dizer, mas sempre quis ver com meus próprios olhos, sem ter o julgamento contaminado pelos filtros dos outros.

Eis uma observação que me ajudou muito por décadas. Em 1969, a Alemanha Ocidental treinava no Rugby Park, em Kilmarnock, e pedi permissão a Karl-Heinz Heddergot, da Federação Alemã de Futebol, para assistir ao treino. As únicas pessoas no estádio eram os jogadores alemães, a equipe técnica, alguns funcionários do estádio e eu. Assisti ao treino por cerca de uma hora e meia. O time alemão jogou sem goleiros, concentrado apenas na posse de bola, o que era incomum num período em que os técnicos costumavam dar prioridade a treinos envolvendo deslocamentos de longa distância. Aquele encontro me impressionou muito, e a partir de então passei a enfatizar a importância da posse de bola. Assim que me tornei técnico do St Mirren, comecei a usar “caixas” — onde colocávamos quatro jogadores contra dois em um espaço fechado. Começamos com caixas de 23 x 23 metros, o que forçava os atletas a atuar em um espaço confinado e aperfeiçoar suas habilidades com a bola. À medida que as habilidades aumentavam, reduzíamos as caixas. O método ajudou em tudo: atenção, ângulos, toque de bola; e no fim das contas permitiu o jogo de um toque. Essa foi uma técnica que usei até o meu último treino no Manchester United, em 18 de maio de 2013. Assistir àquele treino por noventa minutos em Kilmarnock em 1969 me propiciou uma lição que usei por meio século.

A observação — avaliar os outros e as situações — é parte essencial da preparação, e, no Manchester United, adotamos o hábito de observar cuidadosamente os adversários antes de enfrentá-los em jogos importantes. Isso era ainda mais essencial antes da era das sofisticadas análises em vídeo, quando o máximo que podíamos fazer era avançar ou voltar as fitas. Um exemplo de como isso compensava foi a final da Recopa Europeia de 1991, em que enfrentamos o Barcelona. Foi a primeira final europeia disputada por um time inglês depois do banimento de competições continentais imposto aos clubes da Inglaterra, devido à tragédia do estádio de Heysel, na qual 39 pessoas morreram em uma briga entre torcedores do Liverpool e da Juventus em 1985. Eu havia assistido ao jogo de ida da semifi-

nal entre o Barcelona e a Juventus com Steve Archibald, ex-jogador do Aberdeen, durante o qual o principal atacante do time espanhol, Hristo Stoichkov, foi fantástico, tendo marcado dois gols. No jogo de volta, em Turim, ele sofreu uma lesão no tendão que o tirou da final. A formação costumeira do time foi completamente destruída. Na final, eles usaram Michael Laudrup como a principal arma ofensiva, fazendo-o avançar do meio-campo para o ataque — o que, graças ao fato de já termos observado o Barcelona jogar, havíamos antecipado. Já havíamos ajustado nossa tática, recusando-nos terminantemente a sermos atraídos muito para a frente por Laudrup, e vencemos por 2 a 1.

Houve também muitas vezes em que vi um jogador pelo canto do olho que me veio como uma absoluta, porém agradável, surpresa. Em 2003, eu fora assistir ao jovem Petr Čech disputar uma partida na França. Didier Drogba, de quem eu nunca tinha ouvido falar, estava jogando também. Drogba era um dínamo — um atacante forte e explosivo com verdadeiro instinto para gols —, embora tenha escapado por entre os nossos dedos. O mesmo não aconteceu com Park Ji-sung. Em 2005, fui avaliar Michael Essien, do Lyon, durante a partida das quartas de final da Liga dos Campeões contra o PSV Eindhoven, e o que vi foi um monte de energia concentrada correndo pelo campo como um cocker spaniel. Era Park Ji-sung. Na semana seguinte, pedi ao meu irmão, Martin, que era olheiro do Manchester United, que desse uma olhada nele e me dissesse o que achava. Ele achou a mesma coisa que eu, então contratamos Park. Ele era um desses atletas raros que sempre conseguem criar espaço.

Esses foram momentos muito especiais. Sempre gostei de me deparar inesperadamente com novos talentos. É raro vermos algo tão impressionante a ponto de nos fazer pensar que é de outro mundo (embora, quando dava o seu melhor, Éric Cantona pudesse produzir o mesmo efeito). Esses momentos — e jogadores — são a recompensa para uma vida inteira de observação meticulosa. Nenhum caiu no nosso colo de repente; eles foram o resultado de termos mantido nosso radar ligado 24 horas por dia.

## Ler

Ao longo dos anos, também aprendi muito lendo livros. Quando menino, eu decepcionei meus pais por não me esforçar o bastante na escola (em grande parte

porque eu já era louco por futebol), então minha educação formal terminou quando eu tinha dezesseis anos. No entanto, sempre gostei de ler. Na verdade, eu estava na biblioteca em Glasgow no dia 6 de fevereiro de 1958 quando soube do desastre aéreo de Munique. Há muitos anos, tenho a assinatura semanal do *Daily Express* e recebo o *Sunday Mail*, escocês, o *Sunday Post*, o *Sunday Express* e o *The Independent* nos fins de semana. Também costumo ler o *Racing Post*, que me mantém atualizado a respeito do turfê. No entanto, o mais importante é que sempre gostei de livros.

Meu interesse por livros vai muito além do futebol. Um dos técnicos de quem li a respeito é de um esporte sobre o qual nada sei. É John Wooden, o grande técnico de basquete da Universidade da Califórnia, que levou seu time a dez títulos no campeonato nacional americano em doze temporadas. É provável que ele tenha sido um técnico melhor no quesito motivação do que como um expert de táticas, mas ninguém tinha dúvidas de quem era o chefe. Ele não tolerava nenhum tipo de impertinência ou desrespeito aos caminhos que traçava. Também li sobre Vince Lombardi, um nome conhecido nos Estados Unidos quando foi técnico do Green Bay Packers. Ele era tão obcecado pelo futebol americano quanto eu era pelo futebol inglês. Foi fácil me identificar com ele, e eu amo sua citação: “Não perdemos o jogo; foi só o nosso tempo que se esgotou.”

Mergulhei em outros livros sobre treinadores e liderança, mas, talvez porque estava sempre tão preocupado com meu próprio trabalho, nunca encontrei um que de fato me dissesse respeito. Posso dizer o mesmo de livros sobre esporte e biografias de jogadores. Na maioria dos casos, a autobiografia de um atleta do Manchester United não passa de um relato de algo que já vivi, ainda que de outro ângulo. Eu preferia os livros sem relação alguma com o meu trabalho diário. De vez em quando, eu me deparava com outro livro de futebol, como o livro de David Peace *The Damned Utd*, um relato romanizado dos 44 dias que Brian Clough passou como técnico do Leeds United em 1974, mas não posso dizer que tenha sido cativado pela obra. Por outro lado, fui arrebatado por *Farewell but not Goodbye*, a autobiografia de Bobby Robson, um homem que eu admirava muito. Um homem que começou a vida em uma mina de carvão e que, após ter sido demitido do posto de técnico da Inglaterra por ter perdido a semifinal da Copa do Mundo de 1990, demonstrou grande coragem ao se recompor e ir para a Holanda se tornar treinador do PSV Eindhoven. Bobby seguiu mais tarde para o Porto e o Bar-

celona e por fim retornou à sua terra natal, Newcastle. Das autobiografias dos jogadores, eu destacaria a de Gary Neville, *Red*, publicada em 2011. A obra traz reflexões e ajuda o leitor a entender a pressão que os atletas sofrem e a sua necessidade de vencer.

Não quero exagerar nisto, mas tirei algumas observações relevantes para o futebol de livros sobre história militar. Todo general precisa descobrir a melhor hora para atacar e saber quando é melhor ser cauteloso. Curiosamente, essa ideia foi reforçada por um treinamento que fiz no Serviço Aéreo Especial britânico (SAS), onde me explicaram como montavam ataques flanqueando e distraindo o inimigo de um lado, para depois lançar um ataque mortal pelo meio. Houve um ano em que levamos toda a equipe do Manchester United para dois dias de treinamento do SAS em Herefordshire durante um intervalo da temporada. Eles nos mostraram um pouco de tudo — descidas de helicópteros por meio de guinchos, o campo de tiro e invasões simuladas para o resgate de reféns. Os jogadores adoraram. Uma lição que aprendi com o SAS foi a eficácia de uma formação de batalha, em que as tropas que atacam pelos flancos enfraquecem as defesas centrais. Levei essa lição diretamente para os treinos, colocando-a em prática no campo durante a semana anterior a um jogo contra o Liverpool. Tínhamos jogadores atacando da primeira e da segunda traves, e então Gary Pallister entrava na pequena área pelo centro para marcar. Pallister marcou dois gols com essa tática. Poderia ter sido apenas uma encenação de um plano de batalha — só que nenhum comentarista esportivo da televisão se deu conta disso.

Sempre me interessei pela história dos Estados Unidos — tanto a militar quanto a política — e li muito sobre Abraham Lincoln e John F. Kennedy, especialmente sobre o valor de levar o tempo necessário para tomar uma decisão. Achei o livro *Lincoln*, de Doris Kearns Goodwin, muito interessante, e a atitude cautelosa de Kennedy durante a Crise dos Mísseis em 1962 é o melhor exemplo de tomada deliberada de decisão que se pode encontrar. Encontrei, sem dúvida, mais virtude na espera paciente para tomar a decisão certa à medida que ficava mais velho. Quando comecei a carreira como técnico, às vezes eu era impetuoso — sempre com pressa para fazer as coisas e asseverar minha autoridade em qualquer situação. É necessário ter coragem para dizer “Preciso pensar sobre isso”. Na juventude, queremos alcançar o impossível, e rápido. Acho que em geral é o entusiasmo que nos leva a isso. Conforme envelhecemos, passamos a atenuar o entusiasmo com a experiência.

Sei que somos moldados por muitas outras forças além do que observamos, ouvimos e lemos. Somos todos vítimas acidentais do DNA de nossos pais; somos formados pelo acaso, pelas circunstâncias em que crescemos e pela educação que recebemos. No entanto, todos nós temos duas ferramentas de grande poder das quais temos total controle: nossos olhos e ouvidos. Observar os outros, ouvir seus conselhos e ler sobre as pessoas são três das melhores coisas que fiz.



