

LIDERANÇA TRANQUILA



CARLO ANCELOTTI

“Ele é um camaleão tático. Isso tá aparecendo na seleção brasileira, isso apareceu na carreira de clubes dele. Por isso que ele é o único campeão francês, alemão, inglês, espanhol, italiano e cinco vezes campeão da Champions, com formatos táticos diferentes.”

PVC, comentarista esportivo

Planeta ESTRATÉGIA

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

LIDERANÇA

TRANQUILA

CARLO
ANCELOTTI

Tradução
Diego Franco Gonçalves

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

Copyright © Axiomatrix Ltd, 2016
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2026
Copyright de tradução © Diego Franco Gonçalves, 2026
Todos os direitos reservados.
Título original: *Quiet Leadership: Winning hearts, minds and matches*

Preparação: Bonie Santos
Revisão: Valquíria Matioli
Projeto gráfico e diagramação: Negrito Produção Editorial
Capa: Tamires Mazzo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Anceletti, Carlo
Liderança tranquila / Carlo Anceletti ; tradução de Diego Franco Gonçalves. – São Paulo : Planeta do Brasil, 2026.
256 p.

ISBN 978-85-422-4176-1

Título original: *Quiet Leadership: Winning hearts, minds and matches*

1. Liderança 2. Desenvolvimento pessoal I. Título II. Gonçalves, Diego Franco

26-1094

CDD 658.4012

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança



Ao escolher este livro, você está apoiando o manejo responsável das florestas do mundo e outras fontes controladas

2026

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Av. Paulista, 854, 2º andar – Bela Vista
São Paulo – SP – CEP 01310-913
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

Sumário

PARTE UM

O ARCO DE LIDERANÇA

<i>Chris Brady</i>	9
Capítulo 1: Experiência	11
Arco de liderança: O caminho da tranquilidade	44
Com a palavra... os jogadores: Cristiano Ronaldo fala sobre Carlo	46

PARTE DOIS

O CORAÇÃO DO NEGÓCIO

<i>Chris Brady</i>	55
Capítulo 2: Cultura	59
Cultura: O caminho da tranquilidade	72
Com a palavra... os jogadores: Zlatan Ibrahimović fala sobre Carlo	74
Capítulo 3: Hierarquia	85
Hierarquia: O caminho da tranquilidade	93
Com a palavra... o chefe: Adriano Galliani fala sobre Carlo ..	94
Capítulo 4: Talentos	103
Talentos: O caminho da tranquilidade.....	115
Com a palavra... os jogadores: David Beckham fala sobre Carlo	117

Capítulo 5: O ambiente de trabalho	123
Ambiente de trabalho: O caminho da tranquilidade	136
Com a palavra... os jogadores: John Terry fala sobre Carlo ..	137
Capítulo 6: Responsabilidade.....	145
Responsabilidade: O caminho da tranquilidade.....	159
Com a palavra... o braço direito: Paul Clement fala sobre Carlo	160
Capítulo 7: O produto	167
O produto: O caminho da tranquilidade.....	181
Com a palavra... o oponente: Sir Alex Ferguson fala sobre Carlo	183
Capítulo 8: Dados	185
Dados: O caminho da tranquilidade.....	192
Com a palavra... o oponente: Roberto Martínez fala sobre Carlo	193

PARTE TRÊS

APRENDENDO A LIDERAR

<i>Chris Brady</i>	201
Capítulo 9: Anos de formação	207
Anos de formação: O caminho da tranquilidade	223
Com a palavra... os jogadores: Paolo Maldini fala sobre Carlo	224
Capítulo 10: Valores.....	227
Valores: O caminho da tranquilidade.....	233
Com a palavra... os jogadores: Alessandro Nesta fala sobre Carlo	234
Conclusão: <i>Chris Brady</i>	239
Liderança tranquila: Os resultados	247
Agradecimentos	251

1

EXPERIÊNCIA

A menos que você seja uma exceção como Sir Alex Ferguson, do Manchester United, a carreira de líderes na maioria das áreas da vida segue um caminho semelhante. Meu tempo no Real Madrid demonstra isso com clareza, compartilhando semelhanças importantes com o tempo que passei em todos os meus clubes.

Primeiro vem o cortejo, quando o clube o identifica e tenta contratar seus serviços. Depois vem a lua de mel, quando todos – jogadores, comissão técnica, torcedores – lhe dão tempo para se estabelecer; infelizmente, como de costume, essa fase nunca dura muito. Em seguida vêm o sucesso e a estabilidade, caso você consiga alcançá-los – para um grande clube, isso significa troféus, mas o sucesso é medido de forma diferente nos níveis mais baixos de uma liga nacional. Em algum momento, a estabilidade chega a um platô, e é aí que começam os problemas, as rachaduras no relacionamento. Se olharmos para o Real Madrid, foi sem dúvida nessa fase que os desafios começaram a aparecer. Por fim, chega a separação – o inevitável rompimento. Podemos chamar esse processo de ascensão e queda de arco de liderança.

No Real Madrid, meu arco de liderança foi muito estreito, muito comprimido, mas igual ao de qualquer grande clube. Para David Moyes, no Manchester United, foi de menos de um ano. Eu já tive um arco muito mais longo, oito anos no Milan, bastante tempo para um clube desse porte. A permanência média de um técnico em

quaisquer das principais divisões na Inglaterra, na Espanha ou na Itália está bem abaixo disso; o mais comum é um arco comprimido.

Ao longo do caminho existem momentos decisivos nos quais o líder pode influenciar os acontecimentos e determinar seu caminho, e esses pontos-chave me acompanharam durante todo o meu tempo no futebol, começando pelo meu primeiro emprego.

Subindo na carreira

Primeiro emprego: Reggiana

Se o presidente da Reggiana estivesse pensando em contratar um jogador aposentado, de raízes locais, para comandar o clube, eu o aconselharia: “O que você espera dele? Ele não tem licença de técnico e nunca treinou nenhum time. Pode até ter sido um bom jogador, mas e daí?”. Felizmente para mim, o futebol funciona de outro jeito, mais maluco.

Não se engane: a Reggiana me contratou porque eu era um jogador famoso e um local. Ah, os detalhes... Pode não fazer nenhum sentido lendo agora, mas a Reggiana fazia todo o sentido para mim, e vice-versa. O clube tinha acabado de ser rebaixado para a segunda divisão e precisava de alguém com nome. Eu tinha esse nome e estava pronto. Não necessariamente para aquele projeto, mas certamente para ser o chefe.

Hoje já vivi o suficiente para saber que nunca devemos achar que basta ser jogador para atuar como técnico. Ter jogado permite manter uma boa relação com os jogadores e entender do que eles precisam, mas é preciso estudar e aprender os outros aspectos da gestão. Durante boa parte da minha primeira temporada na Reggiana, eu nem sequer tinha licença de técnico. Eu tinha cumprido duas etapas para tirar a licença e me dedicaria à parte final enquanto já trabalhava como técnico. Defendo firmemente que se devem obter as qualificações antes de começar, mas às vezes isso não é possível. Não deveria haver debate entre fazer um MBA e ser técnico. Não é preciso escolher – ambos são bons.

Como eu não tinha licença, precisei contratar alguém que a tivesse para ser meu assistente, e também precisava de um treinador de goleiros. Procurei na associação italiana de técnicos por alguém que satisfizesse os dois critérios. Numa lista em ordem alfabética, Giorgio Ciaschini foi primeiro nome adequado que encontrei, e ele morava perto da Reggiana. Eu não o conhecia, mas liguei para ele mesmo assim, e ele concordou em vir trabalhar comigo. Ficamos juntos por mais de dez anos. Ele se tornou uma parte leal da minha família no futebol desde o início da minha carreira de técnico, e, como ficará claro ao longo deste livro, a lealdade é muito importante para mim.

Sob a orientação do presidente, no começo da temporada, de que nosso objetivo era vencer o campeonato, estávamos na parte de baixo da tabela depois de sete jogos. Provavelmente por culpa minha, dada a minha inexperiência, já que no começo não foi tão fácil virar o chefe de repente logo após ter sido jogador.

Claro, eu não era totalmente inexperiente. Pouco antes de me aposentar como jogador, no Milan, recebi a oportunidade de ser assistente de Arrigo Sacchi na seleção italiana. Eu poderia ter continuado jogando, mas preferi parar porque achei que a experiência com Sacchi seria boa para mim. Aquele período foi fundamental para que eu me transformasse em um técnico; sem aqueles anos com a Azzurra, talvez eu tivesse fracassado na Reggiana. Quando procurei Sacchi para dizer que queria aceitar o emprego na Reggiana, ele disse que achava que já era hora e me desejou boa sorte. No entanto, mesmo tendo sido o número dois com Sacchi, é totalmente diferente quando você se torna o chefe.

O problema é que, ao se tornar técnico logo depois de se aposentar como jogador, você pensa que sabe tudo. E não sabe nada, na verdade. Em primeiro lugar, existe algo bem importante e difícil de fazer direito: ter um bom relacionamento com os jogadores sem deixar de ser o chefe. Não é impossível, e é estranho tantas pessoas acharem que um técnico não pode ter uma relação forte e positiva com seus jogadores sem perder a autoridade.

No entanto, a coisa que mais me assustava era estar de frente com os jogadores e falar com eles regularmente. Se os jogadores têm muito respeito por você, é preciso falar tanto *por* eles quanto *com* eles. Eles esperam que isso seja feito perfeitamente, já que você é o chefe, mas trata-se de algo novo para você. Você não está acostumado a estar nessa posição, em que tem a carreira dos outros nas mãos. Entender e aceitar que eu era o chefe foi muito difícil para mim. Eu conhecia minhas próprias deficiências, minhas próprias vulnerabilidades, e não conseguia acreditar que os outros não as enxergassem. Para a maioria parte de nós, esse talvez seja o elemento mais difícil na transição de subalterno a chefe.

Quando se tratava de falar diante do elenco e da comissão técnica – entre 25 e 30 pessoas –, nem todos ficavam totalmente atentos e alertas. Um podia estar bocejando, outro, de canto, “descansando os olhos”, enquanto alguém podia estar olhando fixamente pela janela. Alguém podia até estar dormindo. No começo, é realmente difícil conquistar a atenção de todos o tempo todo.

Quando eu começava as reuniões, geralmente todos estavam ouvindo, mas os problemas surgiam quando eu anunciava o time. Há dezoito, talvez vinte jogadores, mas, assim que os onze que vão jogar são anunciados, os rostos dos outros, antes tão animados, de repente ficam carrancudos. Isso não era novidade para mim, já que até pouco tempo antes eu era um deles. Por isso, durante um tempo nesse começo, eu deixava para anunciar os onze apenas no fim, pouco antes de sairmos do vestiário, para tentar manter todos envolvidos no processo. Mas, não importa em que momento o time seja nomeado, sempre haverá jogadores que não ficam felizes.

Outra dificuldade na primeira vez como chefe é a preparação para o jogo. Os jogadores não se dão conta de toda a preparação necessária para jogar bem – eu, pelo menos, não me dava conta na minha época de jogador. Li que Bill Parcels, lendário técnico de futebol americano, acreditava que “todo mundo tem vontade de vencer, mas só os melhores têm vontade de se preparar para vencer”.

Ele estava absolutamente certo. No vestiário, tudo parece fácil. No começo, eu nem mesmo tinha resposta para perguntas tão simples e fundamentais como: “Como você vai conduzir o treino?”. Não sei como é para outros técnicos iniciantes, então não posso falar por eles, mas a minha falta de qualificação naquela época significava que eu não tinha o conhecimento técnico de como organizar adequadamente os treinos. No entanto, eu podia contar com a minha experiência com Sacchi. No início eu apenas copiava seus métodos, mas gradualmente comecei a desenvolver minhas próprias ideias e objetivos – e meus próprios planos de treino.

Giorgio Ciaschini, meu assistente, foi de enorme ajuda para mim durante esse período. Eu precisava aprender a falar com os jogadores e fazer com que acreditassem em mim, já que precisávamos começar a ganhar. Reuni os jogadores e disse: “Tenho minhas convicções sobre como devemos jogar e nos comportar. Se vocês concordarem, podemos permanecer juntos. Se não concordarem, não quero esperar que o dono do clube me demita. Eu vou embora agora. Se não estivermos juntos, podemos acabar tudo aqui e agora”. Quase todos os jogadores ficaram comigo. Apenas dois não seguiram, mas, como eu já disse, sempre haverá alguns que não ficarão felizes. Aos poucos começamos a ter melhores resultados e terminamos na área de classificação. Jogaríamos a Série A na temporada seguinte.

Durante aqueles primeiros sete jogos, meu pensamento era de que eu não daria certo como técnico. Eu achava que talvez essa não fosse a profissão certa para mim. Havia muita pressão. A maior parte dela eu mesmo colocava sobre mim, já que estava no início da minha carreira e sabia da importância desse primeiro emprego se quisesse me manter nela. Hoje em dia sou membro da League Managers Association e fico assustado quando vejo as pesquisas da associação sobre o tempo que a maioria dos técnicos novatos passa em um cargo. Ainda bem que eu não sabia desses números quando estava na Reggiana.

O fim do meu arco na Reggiana, a separação, não foi uma demissão, como se deu no Real, porque me ofereceram emprego em um clube maior – o Parma. O fim de um arco pode ser provocado pelo líder, assim como pela organização, e é importante manter-se estoico sobre a forma como o arco termina. Às vezes você sai por decisão própria, às vezes não. Assim é o futebol, e assim são os negócios.

Segundo emprego: Parma

O Parma me queria porque Fabio Capello, que tinha assinado contrato com eles, recusou-se a assumir por ter decidido ir para o Real Madrid. Como ele desistiu no fim da temporada, não havia muito tempo para substituí-lo. Eu tinha ido bem na Reggiana, conhecia o diretor-geral do Parma, e ir para um clube maior era uma boa mudança para mim. Um novo arco de liderança começava.

Assim como na Reggiana, no começo o time não jogou bem, mas no fim conseguimos ter uma primeira temporada de sucesso. Eu tinha um bom elenco, com nomes como o goleiro Gigi Buffon e o zagueiro Lilian Thuram, que formava uma dupla de zaga com Fabio Cannavaro. E eles eram jovens. Buffon tinha apenas 17 anos, Thuram, cerca de 21 e Cannavaro, 22 ou 23. Eu também contava com Hernán Crespo, um atacante que eu tinha observado na seleção olímpica da Argentina – com apenas 21 anos, tinha sido o artilheiro deles nos Jogos Olímpicos. Nesse período também contratamos Rivaldo e, depois disso, Cafu, embora ambos tenham sido imediatamente emprestados ao Deportivo La Coruña e à Roma. O Parma era um clube pequeno naquela época, então precisávamos liberar jogadores. Talvez Capello tivesse razão, afinal. O Parma tinha uma relação interessante com o Palmeiras, algo que funcionava bem para nós. À época, questões como a participação de terceiros não eram consideradas importantes, e muitos dos grandes clubes europeus tinham “relações” ou “acordos” com contrapartes latino-americanas por meio dos quais todo tipo de negócio podia ser feito.

Completei duas temporadas no Parma, classificando o clube para a Champions League e para a Copa da UEFA, pouco antes da minha primeira experiência de demissão depois de uma sequência de maus resultados.

Após uma breve sondagem do time turco Fenerbahçe – um caso de chegar perto do arco de liderança, mas sem de fato embarcar nele –, tive sorte. Eu estava sem trabalho havia seis meses e o time de Istambul estava me cortejando bem quando a Juventus apareceu com uma alternativa, o que facilitou a decisão para mim.

Homem corporativo: Juventus

Meu cortejo pela Juventus foi uma experiência nova para mim. Eu estava prestes a viajar para a Turquia para acertar os detalhes com o Fenerbahçe quando recebi uma ligação de Luciano Moggi, diretor-geral da Juventus. Ele me pediu para não me comprometer com nada até que nos encontrássemos, então fui vê-lo na casa de Antonio Girauda, diretor técnico do clube. Quando cheguei, esperavam-me Girauda, Moggi e Roberto Bettega, lendário ex-atacante da Juventus. Eles deixaram clara sua posição ao dizer diretamente: “Queremos que você seja o próximo técnico da Juve”. Eles sabiam que meu contrato com o Parma ainda levaria um tempo para terminar – eu estava recebendo meu salário, mas longe das minhas funções –, então a Juventus, concordando que eu ficasse afastado por uma temporada, garantiu que eu seria o técnico na temporada 1999-2000. Algumas horas depois, eu já tinha assinado um pré-contrato. Acontece que, na época, o técnico titular era Marcello Lippi. Ele não tinha feito um bom trabalho e foi demitido em janeiro, então fui para a Juventus em fevereiro de 1999, com o clube ainda resolvendo os detalhes contratuais pendentes.

Foi um período difícil para mim, porque, depois de trabalhar em um clube como o Parma, que era uma família, na Juventus era como trabalhar em uma empresa. A Juventus é uma grande companhia, uma grande organização, mas, para mim, ir ao centro de

treinamento era como ir trabalhar em uma fábrica. Havia pessoas impressionantes trabalhando lá – o dono era Gianni Agnelli, havia Luciano Moggi, além do diretor financeiro –, mas não era uma família, não como a Reggiana e o Parma, ou, como eu descobriria mais tarde, o Milan. Tendo alcançado algum sucesso na Reggiana e no Parma, meu desejo era subir o próximo degrau, e àquela altura eu tinha confiança para ir para um clube como a Juventus, de grande tradição e muita história.

Para além dessa mudança cultural, de passar de um ambiente familiar para um ambiente corporativo, houve outra razão pela qual esse trabalho foi difícil para mim: os torcedores da Juventus me odiavam. Por quê? Porque eu tinha sido jogador da Roma e do Milan. E, quando eu estava no Parma, nós tínhamos disputado um título contra a Juventus, então eles me odiavam de verdade. Eu quase sempre os encontrava do lado de fora do centro de treinamento, esperando para me provocar. É verdade – esse tipo de coisa acontece na Itália. Foi uma trabalhadeira conquistar os torcedores.

Fiquei na Juventus por mais de dois anos, até que eles também me demitiram e fiquei desocupado por mais quatro meses. O arco de liderança na Juventus acabou se completando antes de eu estar pronto. Na verdade, possivelmente era um arco que eu nem deveria ter começado, mas me deu um gostinho de como seria estar em um grande clube, o tipo de lugar onde eu queria estar.

Voltando para casa

A.C. Milan

Por muito tempo, pareceu que eu voltaria ao Parma e à relativa segurança da minha região natal. No entanto, o que poderia ter sido um retrocesso foi evitado por um telefonema de última hora do Milan, clube onde eu tinha passado meus melhores momentos como jogador. O Milan tinha acabado de perder por 1 a 0 para o Torino, e calhou de eu estar na mente de Adriano Galliani, diretor-geral do clube. Ele tinha falado comigo alguns dias antes sobre outros

assuntos e, enquanto conversávamos, deixei escapar que assinaria novamente com o Parma.

Depois do jogo contra o Torino, Galliani conversou com Silvio Berlusconi, dono do Milan, e eles decidiram trocar de técnico, focando imediatamente em mim como o substituto preferencial e, obviamente, torcendo para que eu ainda não tivesse assinado com o Parma. Esse cortejo em particular teria de ser acelerado. Galliani me ligou rapidamente, e eu disse a ele que assinaria com o Parma no dia seguinte.

Era uma segunda-feira e eu estava a caminho de assinar com os dirigentes em Parma, quando Galliani me ligou. Eu já tinha um acordo com o Parma e, apenas três dias antes, tinha apertado a mão de Calisto Tanzi, presidente do clube.

“Você assinou contrato com o Parma?”, perguntou Galliani.

“Ainda não, mas estou a caminho neste momento”, eu disse.

“Estou indo para a sua casa”, disse Galliani.

“Para quê?”

“Falei com Berlusconi, e estamos de acordo que você tem de vir para cá, para o Milan. Estamos prontos para você.” E então eu desliguei o telefone.

Naturalmente, assim que assinei o contrato com o Milan eu liguei o telefone de novo, porque precisava fazer uma ligação para Tanzi, do Parma. Eu disse a ele: “Desculpe, mas o Milan é minha família. Eu joguei lá e lamento muito por isso – espero que você possa entender”, e ele me disse: “Eu entendo”. Mesmo depois de quinze anos, ainda não tenho certeza se Tanzi foi sincero. Ele de fato era o chefão: fundador e acionista majoritário da Parmalat, que controlava o Parma FC praticamente sozinha, mais tarde foi acusado e condenado por uma das maiores falências da Europa. Eu precisava ser pragmático. A lealdade e a integridade têm limites; quão leal o Parma teria sido comigo se a temporada começasse mal? E o Milan era minha família, a quem a lealdade deve vir sempre em primeiro lugar.

Cheguei a Milão em novembro de 2001 e imediatamente senti que estava em casa. Já o time era outra história, pois não era tão bom. Voltar para casa nem sempre é fácil, e os primeiros seis meses foram difíceis. No mercado de transferências, conseguimos Clarence Seedorf e Alessandro Nesta, jogadores excepcionais. Nesta tinha 27 anos, estava no auge e custava muito dinheiro. De início, o diretor-geral não conseguiu convencer Berlusconi a pagar tanto pelo jogador, já que o presidente estava com alguns problemas financeiros com sua empresa. Ele não queria provocar a opinião pública e ser visto como alguém que gastava demais – especialmente não por um jogador como Nesta, um *zagueiro*. Nesta custaria trinta milhões de euros, mas mesmo por esse preço eu sabia que tinha de convencer Berlusconi de que ele era vital para nós. As limitações de administrar uma organização nem sempre são visíveis ao público, e, embora os técnicos trabalhem sob o olhar de todos, esse olhar não consegue sempre penetrar e ver a lógica de certas ações.

Eu considerava Nesta tão vital para o time que decidi conversar com o próprio Berlusconi. Ele estava na Dinamarca naqueles dias, e eu disse a ele: “Presidente, todos querem vencer a Champions League, mas, se o senhor não comprar o Nesta, nós não vamos vencer. Dê-me o Nesta e eu lhe darei a Champions”. No fim foi um ótimo negócio para nós dois. Ele comprou Nesta, e eu dei a ele o título. Mais tarde, entregaríamos outra Champions e outra final, semifinal, quartas de final – foi um período fantástico para o clube.

Meu arco de liderança no Milan foi o mais longo da minha carreira até agora – oito anos –, e a duração da minha permanência me deu a oportunidade de mudar os jogadores ao longo do tempo, de aos poucos transformar o time de acordo com minha visão. As maiores mudanças vieram no começo, por necessidade, porque o elenco não era bom o bastante. Só conseguimos um quarto lugar na minha primeira temporada, a última posição que ainda classificava para a Champions League, o que significava disputar as fases preliminares no início da temporada seguinte. No entanto, como

eu só tinha chegado em novembro e não tinha tido uma temporada completa nem pré-temporada, não foi de todo ruim terminar em quarto. Na temporada seguinte chegaram Seedorf e Nesta, junto com outros, como Rivaldo. Já tínhamos Rui Costa, e esses quatro jogadores foram fundamentais para mim porque eu sabia que, depois de Capello e seus sucessores, o presidente queria mudar um pouco o estilo do time. Os times de Capello eram muito organizados, mas talvez não entregassem o nível ou o estilo que o presidente desejava. Não seria a última vez que eu teria a tarefa de mudar o estilo de um time para agradar aos proprietários e aos torcedores.

Com todos esses novos jogadores chegando, tivemos outra dificuldade: como manter satisfeitos tantos jogadores incríveis? Nem todos podiam jogar todas as partidas, mas é exatamente isso que jogadores talentosos querem. No meio-campo nós teríamos de acomodar Kaká, Gennaro Gattuso, Rui Costa, Andrea Pirlo, Seedorf e Rivaldo, e no ataque tínhamos Crespo, Andriy Shevchenko, Jon Dahl Tomasson e Filippo Inzaghi. O desafio era manter todos felizes ao mesmo tempo em que pensávamos no desenvolvimento do time. A atmosfera no Milan era boa, o que é incrivelmente importante, e os jogadores sabiam que faziam parte de um time fantástico, jogando por um grande clube, então estavam mais dispostos a aceitar que não atuariam em todas as partidas. Claro, havia dificuldades, mas elas eram tratadas individualmente.

Houve um jogo da Champions League no início da minha primeira temporada completa em que Rivaldo, que não tinha feito uma pré-temporada completa nem preparação para a partida, foi colocado no banco. Tentei explicar que ele jogaria três dias depois, mas ele disse: “Rivaldo nunca ficou no banco”.

Eu disse a ele: “Tudo bem, sempre existe uma primeira vez, e agora é o momento certo de ser a primeira”.

“Não, não”, ele me disse. “Rivaldo não vai para o banco.”

Eu disse: “Rivaldo, você *tem* de ir para o banco”. Ele simplesmente se levantou e foi para casa.

É difícil, para jogadores realmente especiais, entender por que não podem jogar, mesmo que a forma física deles esteja em apenas oitenta por cento. Eles são bons porque querem jogar todas as partidas, estejam eles em forma, estejam eles lesionados. Isso faz parte do que constitui a personalidade de um campeão. O clube falou com ele e com o empresário dele; ele voltou e foi para o banco na partida contra o Modena, um jogo pequeno. Só então falei de novo com ele. Eu disse: “Escute, estou fazendo isso por você, não pela gente. Não fique preocupado, porque isso é algo que pode acontecer hoje ou no próximo jogo, e pode acontecer com qualquer jogador. Temos muitos jogos, e isso significa que você pode estar mais descansado quando entrar em campo para a próxima partida”.

Até aquela época, o Milan não vinha desfrutando de muito sucesso, mas isso não tardaria. Nós estávamos trabalhando. Vencemos a Champions League em 2003 e o sucesso consolidou entre os jogadores a crença de que estavam em um grande clube. Eles entenderam que às vezes jogariam e às vezes não. Ficou mais fácil gerir os grandes jogadores porque *todos* os jogadores eram grandes.

Outro desafio em um clube grande como o Milan é administrar a concorrência entre os jogadores. No início, Christian Abbiati era o goleiro número um e Dida o número dois. Assim, Dida teve de esperar. Por sorte de Dida – e azar de seu rival –, Abbiati quebrou uma costela e ficou um período afastado. Dida assumiu em sua ausência, de modo que, quando Abbiati voltou da lesão, tive de dizer a ele que Dida tinha ido bem e continuaria como número um. Ele aceitou bem e permaneceu como número dois por um tempo, até ser eventualmente negociado. É assim que funciona nos grandes clubes. É preciso esperar a chance e então agarrá-la. E, quando a agarrar, você precisa saber que será sempre desafiado. Não há espaço para relaxar em um grande clube, e é importante que os jogadores saibam que, se forem bem quando tiverem a chance, terão sua oportunidade no time; Abbiati sabia disso e foi totalmente profissional.

Tivemos grandes momentos no Milan, vencendo duas vezes a Champions League e uma o Scudetto – o título da Série A do campeonato italiano –, e eu me sentia em casa com minha família do futebol, mas com o tempo o relacionamento esfriou e ambos ficamos um pouco cansados. Oito anos é muito tempo, e Berlusconi queria mudar as coisas. Eu também. Eu queria tentar uma nova experiência, fora do país.

Em outra ocasião, eu já tinha alinhado um contrato com o Real Madrid, mas disse ao clube espanhol: “Eu deixo o Milan apenas se eles quiserem que eu saia. Estou pronto para ir a Madri, mas apenas se o Milan permitir”. Cheguei até a incluir a seguinte cláusula: “Este contrato só se tornará válido quando o Milan der seu consentimento”. Quando contei a Galliani sobre a oportunidade, ele disse: “Não, não, não – fique. Você precisa ficar”. Então fiquei. Galliani tinha mostrado grande confiança em mim, assim como o Real, quando me cortejou. Nada é tão importante quanto ser amado e valorizado.

No ano seguinte foi a vez de o Chelsea vir atrás de mim, e tive a mesma conversa com eles: “Vou falar com o Milan e, se o Milan quiser que eu fique, eu fico”. Quando falei com Galliani dessa vez, ele foi sincero e disse: “Talvez seja uma boa”. Era a hora.

Exportando o sucesso

*Chelsea Boy*³

De início, o Chelsea me cortejou durante duas reuniões ocorridas em maio de 2008, em Genebra e Paris. O cargo de técnico logo ficaria vago, já que Avram Grant, o substituto de José Mourinho, também estava prestes a ser substituído. A necessidade de que as reuniões fossem encontros secretos fez com que esse cortejo tivesse um tom um pouco cômico, sobretudo porque a ideia de que um encontro entre pessoas como Roman Abramovich e eu pudesse

3 Alusão a um popular canto da torcida do Chelsea, que diz: “*Hello, hello, we are the Chelsea boys*”, ou “Olá, olá, somos os garotos do Chelsea”. [N.T.]

ser mantido em segredo foi imediatamente descartada dentro de poucas horas após a reunião de Paris, quando Adriano Galliani me ligou para perguntar como tinha sido. Perdi o emprego dessa vez porque o proprietário do clube escolheu Luiz Felipe Scolari, supostamente por causa do meu inglês ruim.

Scolari não se mostrou tão eficaz para o Chelsea e foi demitido no início de 2009. Guus Hiddink foi nomeado interino até o fim da temporada, e de repente eu estava de volta à equação. Todo o processo de entrevistas foi repetido, com novas reuniões “secretas” com Abramovich e sua equipe. Em fevereiro de 2009, Mike Forde, diretor de operações de futebol do Chelsea, fez uma série de encontros ao longo de seis semanas comigo e com meu assistente, Bruno Demichelis. Incomuns para mim, essas discussões abrangeram questões como a visão do Chelsea, o modelo operacional do clube, objetivos estratégicos, uso de dados, modelagem de desempenho, gestão dos grandes jogadores e as condições de que eu acreditava precisar para ter sucesso no Chelsea. Mike me questionou em grande profundidade sobre todos esses assuntos e muitos outros.

Esse cortejo foi muito intenso e diferente dos que eu já tinha vivenciado com outros clubes. Concordei em assinar em março, iniciando minhas funções em junho; depois da assinatura, Mike me deu uma grande ajuda para compreender a estrutura de pessoal, as características especiais da Premier League, a política de contratações do Chelsea e as expectativas do proprietário – embora tudo isso já tivesse ficado muito claro para mim. Fui levado à Holanda, com Bruno, para um curso intensivo de inglês de uma semana, das oito da manhã às oito da noite. Se a língua tinha sido um problema da última vez, eu estava determinado a não deixar ser desta; gosto de ser conhecido como um bom aluno, então estudei bastante. Logo depois de começar minhas funções, realizei minha primeira coletiva de imprensa no Chelsea e falei inglês diante de mais de duzentos jornalistas. Estava nervoso, claro, mas muito satisfeito.

O vestiário do Chelsea era cheio de personalidades fortes, e tenho certeza de que, no começo, meu próprio sucesso na carreira me ajudou. Quando você chega a um clube depois de vencer duas vezes a Champions League, tende a despertar muito respeito nos jogadores – mas só no começo. Esse período de lua de mel nunca dura muito, já que, logo depois, eles já estão olhando para você e perguntando: “O que esse cara pode fazer por mim?”

Não mudei o estilo do treino. Os jogadores se sentiam confortáveis com ele, então o correto pareceu ser manter as coisas como estavam. No entanto, mudamos o estilo de jogo, o que acabou sendo útil de outra forma: os jogadores precisavam se concentrar em aprendê-lo, o que sempre motiva os melhores. É claro que, assim como depois aconteceria no Real Madrid, tivemos de mudar a maneira como jogávamos porque o proprietário do clube queria um estilo diferente de jogo. Em uma das primeiras ocasiões em que encontrei Abramovich, ele me disse: “Quero encontrar um técnico que dê identidade ao meu time, porque quando assisto ao Chelsea não consigo enxergar uma. Quando vejo o Barcelona ou o Manchester United, percebo uma identidade nesses times – quando assisto ao Chelsea, não consigo ver nada parecido”. Então mudamos o estilo de jogo – passamos a jogar com mais posse de bola. E que maneira melhor de controlar a posse do que com um jogador como Andrea Pirlo, do Milan? Tentamos contratá-lo, mas não foi possível, então no começo coloquei Michael Essien nessa posição; ele se adaptou e se tornou um dos melhores nessa função.

O começo do meu tempo no Chelsea foi glorioso. Assumi o time em uma turnê de pré-temporada nos Estados Unidos e vencemos todos os jogos. Minhas ideias, meus pensamentos e minha abordagem pareciam ser bem recebidos pelos jogadores. Começamos a temporada oficial muito bem, com o time vencendo catorze dos primeiros dezesseis jogos em todas as competições. No entanto, já havia sinais de que a relação com o proprietário poderia ser difícil. Durante essa grande sequência de jogos, perdemos para o

Wigan por 3 a 1. Para mim, tinha sido apenas um deslize, algo que acontece no futebol, mas Abramovich foi ao centro de treinamento na manhã seguinte exigir explicações. Tentei ouvir e não responder de forma impulsiva, mas talvez eu devesse ter algumas respostas prontas para ele e estar mais preparado. Eu deveria ter reconhecido isso como o primeiro sinal de alerta. Era um novo tipo de relacionamento para mim com um proprietário – nem mesmo Berlusconi tinha sido tão exigente.

Quando chegou dezembro, estávamos entre os dois primeiros da Premier League e nos classificamos em primeiro no nosso grupo da Champions. Então caímos contra a Inter de Milão – e, claro, José Mourinho – nas oitavas de final da Champions, e de imediato já começaram a pressão e a expectativa, mesmo com os jogos mais de dois meses à frente. Começamos 2010 jogando bem na Copa da Inglaterra, mas em fevereiro tomei dois tombos que afetariam seriamente minha relação com Abramovich. Primeiro, em casa, fomos derrotados por 4 a 2 pelo Manchester City, e o mais grave é que fomos batidos na força e na estratégia. Ele convocou uma reunião às nove da manhã no dia seguinte para perguntar o que tinha acontecido. Abramovich nunca fica satisfeito com esses tombos – derrotas do Chelsea que ele acredita que não deveriam acontecer. O segundo e pior tombo foi nossa derrota fora de casa para a Inter no primeiro jogo das oitavas de final da Champions League.

Quando perdemos de novo para a Inter no jogo de volta, por 1 a 0 em casa, a imprensa me questionou publicamente pela primeira vez. O período de lua de mel tinha acabado para valer. No dia seguinte, Abramovich foi até o grupo e cobrou respostas. Foi mais um episódio que me ensinou a lidar com esse tipo diferente de presidente; mais uma vez escolhi não responder agressividade com agressividade, não é assim que eu funciono. Prefiro pensar com calma nos momentos difíceis, enfrentar os problemas com frieza e razão. Quando a Inter de Mourinho acabou vencendo a competição – um objetivo que ele não tinha conseguido cumprir

no Chelsea –, a situação também não ficou boa para mim. Talvez tenha sido o começo do fim, um grande sinal de alerta.

Estávamos fora da Champions League, mas desafiei os jogadores a buscar uma nova meta: conquistar, pela primeira vez na história do Chelsea, a Premier League e a Copa da Inglaterra na mesma temporada. Fiz um quadro com as etapas para chegar lá, lembrando a eles que, no século 20, apenas quatro times tinham conseguido a dobradinha, e no século 21 apenas um – o Arsenal, em 2002. Nós seríamos os primeiros em oito anos. Essa passou a ser a nossa nova missão.

É aí que entra a construção de relações fortes. Os jogadores sabiam que o proprietário estava na minha cola e sentiam que tinham me deixado na mão. Eles começaram a jogar por mim; sentiam que me deviam algo e reagiram de forma brilhante.

Seguimos vencendo muitos jogos, vários por grandes goleadas – marcamos muitos gols – e, na última rodada da temporada, vencemos o Wigan por 8 a 0 e conquistamos a Premier League. Uma semana depois, vencemos a final da Copa da Inglaterra contra o Portsmouth e faturamos a dobradinha. O estranho é que, mesmo assim, não me ofereceram renovação do contrato de três anos. Na verdade, o assunto nem foi colocado na mesa. Outro sinal de alerta para mim.

Vieram ainda mais indícios preocupantes. Nenhum grande jogador foi contratado no verão, e vários veteranos, como Michael Ballack, não receberam propostas de renovação. Pediram que eu promovesse cinco jovens da base para o elenco de 25 jogadores, o que eu atendi. Ganhamos o primeiro jogo da nova temporada por 6 a 0, mas mesmo assim fui chamado à casa de Abramovich naquela noite para levar um puxão de orelha pelo desempenho. Mais um sinal de alerta – e logo na primeira partida da temporada.

Mantivemos o bom início e ficamos na liderança até termos um novembro ruim. Perdemos para o Liverpool, 2 a 0, e dias depois meu auxiliar, Ray Wilkins, foi demitido. Mais uma lição.

Eu poderia ter brigado mais, mas sabia que já estava decidido. Michael Emenalo, chefe de observação de adversários do clube, foi promovido a auxiliar-técnico e eu tive de apresentá-lo ao elenco. Os jogadores ingleses, em especial, não gostaram da forma como tudo foi feito.

Fui pego de surpresa quando o clube demitiu Wilkins. Ninguém conversou comigo antes. No meu primeiro ano no clube, Ray foi importante por causa da língua, claro – ele falava italiano –, e era uma boa referência para os jogadores. No meu segundo ano, embora eu certamente não quisesse, já conseguia ficar sem ele. O clube tinha tomado a decisão – Ray já tinha ido embora. Quando Abramovich decidiu colocar Emenalo como auxiliar técnico – *meu auxiliar* –, eu disse ao clube que não precisava de outro assistente. Já tinha Paul Clement e Bruno Demichelis, e nós três dávamos conta de tudo.

Eu não tinha nenhum problema pessoal com Emenalo, mas ele não se sentia à vontade no novo papel. Não estava acostumado a ser auxiliar técnico – sua experiência era em observação de jogadores –, mas o clube o colocou lá mesmo assim. E ele claramente não ficava confortável diante dos jogadores, porque eles o conheciam da função anterior, não nesse novo cargo.

Em janeiro, o clube fez duas grandes contratações – Fernando Torres, vindo do Liverpool, e David Luiz, do Benfica –, o que animou o grupo, mas não por muito tempo. Infelizmente, Torres não estava em sua melhor forma depois de um período de lesões no Liverpool. Em abril, enfrentamos o Manchester United nas quartas de final da Champions League com a sensação de que precisávamos vencer para salvar a temporada. Na noite anterior ao jogo de volta, Abramovich falou diretamente aos jogadores, dizendo que tinham de vencer ou haveria grandes mudanças no elenco. A mim, pessoalmente, ele disse que, se perdêssemos, eu não deveria nem voltar ao trabalho. Não tive certeza se ele estava falando sério. Perdemos e eu voltei ao trabalho, mas me sentia como um homem

condenado. Mais uma vez, talvez eu pudesse ter confrontado o dono, mas parecia inútil.

Na última rodada da temporada, perdemos por 1 a 0, fora de casa, para o Everton. Disseram-me que o CEO do clube estava no carro, saindo do estádio, quando recebeu uma ligação: “Volte e diga ao Carlo que ele está demitido”. Acho que a lógica era que não fazia sentido esperar e me avisar depois. Do jeito que foi, ao menos pude me despedir dos jogadores e da comissão antes das férias. Naquela noite, quando o time voltou a Londres, os jogadores mais experientes – Didier Drogba, John Terry, Frank Lampard e alguns outros – me levaram para jantar e tomar uns drinques. Eu nunca tinha vivido isso antes na carreira. Acho que gostavam de mim.

Meu tempo no Chelsea seguiu um arco conhecido. Entregamos uma dobradinha incrível no primeiro ano, jogando no estilo que o dono queria, e depois veio uma pausa inevitável, o esfriamento da relação com o proprietário e uma demissão talvez dura demais. No entanto, depois do longo período no Milan, o período de duração desse arco foi novidade para mim.

No primeiro ano, os resultados e o estilo pareciam agradar o proprietário, embora, olhando para trás, já houvesse aqueles mencionados sinais de alerta que à época não percebi. No segundo ano, vi o fim chegar com meses de antecedência, como veria depois no Real Madrid. Já circulavam boatos de que eu dava mais vantagens aos jogadores ingleses do que aos outros – que eles eram meus favoritos. Não era verdade. Eu tinha uma relação fantástica com os jogadores ingleses porque eles eram muito profissionais e energizavam o grupo. O que acontecia fora de campo não me importava, porque, quando as coisas apertaram, dentro de campo eles foram bons de verdade.

Já a relação com o proprietário não era boa. É o acúmulo de pequenos detalhes que rompem uma relação. Houve a demissão e a substituição de Ray Wilkins, e Abramovich também começou a dizer que eu tinha preferência por certos jogadores; talvez ele tenha dado crédito aos boatos sobre meu suposto favoritismo. Eu disse a

ele que não era verdade – e deixei isso muito claro. É importante que presidentes e técnicos possam ser francos um com o outro.

Talvez essa história de favoritismo fosse só uma desculpa para Abramovich. Acredito que a principal razão para me demitir foi que ele achava que a gestão do elenco não estava certa. Ele acreditava que eu era bonzinho demais com os jogadores e acabou convencido de que isso estava causando algum problema dentro do grupo. Apesar de toda a minha experiência dizer o contrário, ele tentava me convencer de que eu precisava ser mais duro, mais rígido e mais exigente com os jogadores.

Eu já tinha ouvido isso antes, e ouvi de novo depois, mas ele estava errado – todos estão. Eu não mudo minha personalidade.

O motivo pelo qual me contratam é a minha habilidade de acalmar o ambiente de um clube por meio da construção de boas relações com os jogadores, que é uma das minhas maiores forças. Em algum momento, no entanto, esse já não é o perfil que querem, e a relação com os proprietários – não com os jogadores, deixe-me frisar – começa a se deteriorar. Eles me contratam para ser tranquilo e próximo dos jogadores, e ao primeiro sinal de problema essa mesma característica vira um defeito a ser apontado. Sei que, se estou vencendo, é porque sou tranquilo; e, da mesma forma, se estou perdendo, também é porque sou tranquilo. Como se pode ser as duas coisas ao mesmo tempo? É um paradoxo, mas no Chelsea fui aprisionado por ele. Talvez esse seja o ciclo natural dos técnicos em geral, em que a mesma razão que leva à contratação acaba se tornando a razão da demissão. Ou talvez seja só o mote do arco de Ancelotti. Sei que não vou mudar minha personalidade, então talvez não possa mudar meu arco. Só posso dizer com certeza que fiquei muito decepcionado ao deixar Stamford Bridge.

O projeto parisiense

O Paris Saint-Germain tinha sido adquirido pela Qatar Sports Investments, sob a presidência de Nasser Al-Khelaifi, e buscava

um técnico de renome para levar o time a novos patamares, especialmente na Champions League. Como vencedor da competição, meu nome sempre entra na lista em uma situação dessas, mas oferecerem o cargo para mim foi visto como algo estranho na França, já que o Paris Saint-Germain estava na liderança da Ligue 1 naquele momento.

O Paris Saint-Germain não me questionou, como Mike Forde tinha feito no Chelsea, sobre meu estilo de trabalho, minhas filosofias ou minhas necessidades de comissão técnica. Talvez porque o diretor-geral fosse Leonardo, meu amigo dos tempos de Milan. O Paris Saint-Germain seria um novo desafio para mim. A visão deles era se tornar um dos melhores times da Europa em dois ou três anos, e meu trabalho era administrar o projeto e alcançar essa meta.

Cheguei ao clube em dezembro de 2011, no meio da temporada. Quando se assume um time com a temporada já em andamento, é difícil criar laços com a comissão que já está lá, já que não houve um período antes das competições para desenvolver uma forma de trabalho conjunto. Passar por uma pré-temporada completa com a comissão e os jogadores é fundamental para construir boas relações. O tempo é crucial. Qual é a situação? Quais são os limites? Vale a pena assumir um negócio no meio do ciclo, com o orçamento já sendo executado? Será que eu estava procurando sarna para me coçar?

Percebi muito rápido que o PSG não tinha uma boa organização, então precisei trazer gente para a minha comissão. Voltei ao meu padrão de trabalho anterior. Trouxe Paul Clement para ser meu auxiliar, além de um novo preparador físico, analistas e pesquisadores. No Chelsea eu já tinha especialistas competentes para cobrir as áreas mais importantes, mas no PSG o desafio era diferente: eu tinha de montar minha própria comissão técnica.

E não era só a comissão que precisava de estrutura. O clube era muito diferente do Milan ou do Chelsea, onde tudo já estava

no lugar e eles sabiam como administrar bem. O PSG se parecia mais com os clubes que eu tinha treinado no início da carreira do que com um time que pretendia ser um superclube global. Viajamos para um jogo fora de casa e, na quinta-feira, o gerente do time perguntou o que queríamos jantar no sábado: “Vocês querem salmão ou frango?”. Como assim? Você está me perguntando isso na quinta-feira? Por que já não estava definido? Nem restaurante o clube tinha. Os jogadores chegavam ao CT meia hora antes do treino e iam embora logo depois.

Eu precisava criar as condições e a organização que ajudassem a construir a mentalidade vencedora que todos os grandes clubes têm. Os jogadores tinham de entender, como os do Milan entenderam, que faziam parte de um grande clube – mas eu precisava começar esse processo bem devagar, passo a passo. Conversei com eles sobre o que faríamos e, dia após dia, começamos a melhorar a cultura do clube. Organizamos um pequeno restaurante no CT para que os jogadores pudessem tomar café da manhã quando chegassem e almoçar depois do treino, de modo a ficarem juntos e desenvolverem o espírito de equipe. Nada disso foi imposto. Apenas organizamos as coisas e deixamos o ambiente acolhedor para que tivessem *vontade* de ficar.

Apesar de o time estar na liderança à época em que eu fui procurado, terminamos em segundo lugar, uma situação em que normalmente o técnico seria demitido. Não foi o meu caso, e isso me deixou bastante animado. A diretoria do clube estava focada no projeto e parecia entender que levaria tempo. Era preciso contratar jogadores no verão, montar o elenco e, aí sim, ganhar o campeonato francês no ano seguinte, talvez chegar às quartas de final da Champions League. Para mim era essencial tanto melhorar o time no ano seguinte quanto melhorar ano após ano, e foi um bom sinal perceber que estavam me dando o tempo para isso.

Começamos a trazer jogadores com a mentalidade certa. No verão contratamos Zlatan Ibrahimović e Thiago Silva, dois craques

altamente profissionais. Eles foram exemplos para os demais. Às vezes são os jogadores que precisam ser os líderes, não o técnico, e Silva e Ibrahimović imediatamente assumiram essa liderança no vestiário. Foi por isso que eu quis contratá-los.

Conversei com Ibrahimović em particular e expliquei a situação do clube e o quanto ele poderia ser importante dentro do grupo. Disse a ele: “Você pode ser um bom exemplo para todos os outros. Você tem experiência, talento, personalidade; tem caráter e, nesse sentido, pode ser fantástico”.

Ele talvez não seja tão diplomático, mas é um vencedor. O maior problema que tive com ele foi no CT. Nem nos treinos ele aceitava perder – nunca. Ele está sempre brigando, sempre entregando cem por cento. Ele só consegue ser de um jeito: direto. Se não gosta de alguma coisa, vai falar. Com os mais jovens, às vezes ele podia ser duro demais, então eu dizia que ele precisava ter cuidado, já que era referência para eles. Expliquei que, em certas situações, era preciso um pouco de sutileza, já que falar de forma tão dura com garotos nem sempre funciona. E sutileza não é exatamente o ponto forte do Ibra.

Em um treino, ele achou que um dos jovens não tinha se esforçado tanto quanto deveria. No fim do dia, chamou o garoto e disse: “Agora você tem que ir para casa e escrever no seu diário que hoje treinou com Zlatan, porque acho que pode ter sido a última vez”.

Ele nunca teve medo de falar a verdade para ninguém, nem para mim. Uma vez conversávamos sobre Hernán Crespo, que para mim era um atacante excepcional. Perguntei ao Ibra o que ele achava de Crespo, e a resposta foi: “Normal, é um atacante, mas não faz a diferença. Só existem três que fazem a diferença: Ibrahimović, Messi e Ronaldo”. Esse é o nível de confiança dele, e ele está certo em pensar assim. Ibra é um dos poucos atacantes, talvez o único, que ficam tão felizes em dar uma assistência quanto em marcar. É um dos jogadores menos egoístas que já conheci, e isso tem um valor enorme para a equipe.

CARLO ANCELOTTI é reconhecido como um dos maiores treinadores do futebol moderno. Apesar de seu modelo de liderança se distanciar do teatrismo agressivo adotado por outros treinadores, Ancelotti se destaca pela postura discreta, justamente o que tem conquistado a lealdade de jogadores como David Beckham, Zlatan Ibrahimović e Cristiano Ronaldo.

Em **LIDERANÇA TRANQUILA**, ele conta, de forma envolvente, a trajetória completa de sua carreira como técnico: seu método de gestão centrado no diálogo, na adaptação a diferentes contextos culturais, na construção de confiança e no alinhamento entre talento individual e objetivos coletivos. Ancelotti apresenta o conceito de arcos de liderança, que representa o ciclo de cada líder em uma organização. O livro abre as portas do vestiário para revelar os personagens, os desafios e as decisões que moldaram sua filosofia. Como resultado, a obra se apresenta como um relato inspirador e uma reflexão prática sobre liderança eficaz, desempenho sustentável e tomada de decisões em ambientes de alta complexidade - no esporte, nos negócios e na vida.

 Planeta



9 788542 241761

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.