

JOGANDO PARA VENCER

JOHN WOODEN
STEVE JAMISON

APRESENTAÇÃO E COMENTÁRIOS DE
BERNARDINHO



SEXTANTE

SUMÁRIO

Na vida como no esporte 9

Apresentação 11

Prefácio 15

Prólogo 21

Parte I

Liderança, valores, vitória e sucesso 23

Parte II

A preparação e o treinamento de uma equipe 63

Parte III

Mantendo a competitividade 97

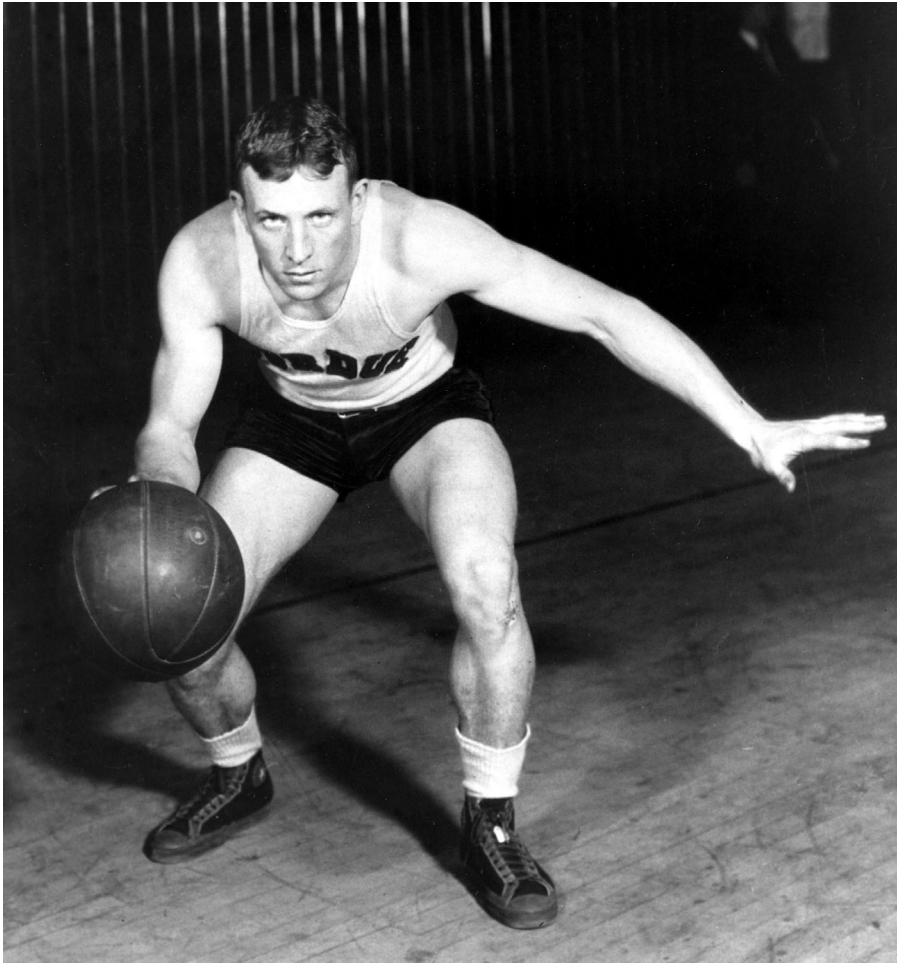
Parte IV

Notas para mim mesmo 125

Epílogo 167

PARTE I

LIDERANÇA, VALORES, VITÓRIA E SUCESSO



CARTA ENVIADA AO TIME
ANTES DO INÍCIO DA TEMPORADA

23 DE JULHO DE 1971

Se cada um de vocês empenhar todos os esforços para desenvolver o melhor de sua habilidade, seguir as regras de conduta adequadas e as atividades que levam a um melhor preparo físico, puser o bem-estar do time acima do reconhecimento individual e não permitir que conflitos de personalidade e divergências de opinião entre os atletas ou a equipe técnica interfiram em seus próprios esforços ou nos de seus colegas, este será um ano bastante gratificante.

QUEM EU SOU

Sou um homem de sorte, um professor. Acredito que ensinar seja o trabalho mais gratificante da Terra. Talvez o mais importante depois de criar um filho.

O que se segue é minha filosofia sobre liderança, minha visão a respeito do sucesso e de como alcançá-lo e minha abordagem de como ser um treinador (ou seja, de como formar equipes). Dediquei a maior parte de minha vida profissional a ensinar essas três coisas. Elas estão relacionadas e são elementos essenciais do meu sistema como um todo.

No dicionário Webster, a definição de professor é bastante esclarecedora: pessoa encarregada de “instruir e guiar tendo uma finalidade em mente, até estar assegurada a rápida e *bem-sucedida* execução das tarefas e atribuições designadas”.

Ao longo de quatro décadas procurei fazer isso como líder e treinador, ensinando os integrantes do time a desempenhar com sucesso seus papéis e responsabilidades e aproveitar suas habilidades ao máximo da maneira mais benéfica para o grupo.

Independentemente de sua profissão, todo bom líder persegue esse mesmo resultado. Nunca conheci um que pudesse se dizer digno desse título e não fosse um bom professor.

A MAIOR RECOMPENSA DA LIDERANÇA

Quando se é professor, treinador e líder, algo extraordinário pode acontecer: a formação de uma equipe de verdade, com uma

ligação tão forte entre seus integrantes que só poderia ser comparada à de uma família, com laços que duram a vida inteira.

É isso o que eu amo na liderança. Diversas vezes ela me deu o privilégio de formar e fazer parte de uma família especial chamada “time”, um grupo de pessoas lutando para alcançar o sucesso e a excelência na competição. Sou um homem de sorte.

LANCE LIVRE

Equipes vencedoras muitas vezes recebem o rótulo de “família”, como a “família Scolari”, que conquistou a Copa do Mundo de Futebol em 2002. Na visão do treinador Felipão, o grupo deveria ser preservado a todo custo e, por isso, seguindo sua convicção de que o time está acima de qualquer indivíduo, ele não convocou o grande atacante Romário.

No entanto, quando surgem crises ou desavenças, o uso do termo passa a ter uma conotação pejorativa. Mas que família não vive crises ou não enfrenta problemas? O fundamental para que a unidade do time seja mantida é que a consciência coletiva prevaleça. Se houver confiança entre os membros da equipe e consciência da importância de cada um, as críticas e cobranças serão aceitas por todos.

Em 2008, durante as Olimpíadas de Pequim, a “família Bernardinho” recebeu duras críticas da imprensa em função de um episódio ocorrido em um treinamento. Ao repreender severamente meu filho Bruno, fui questionado pelo restante da equipe, que achou minha atitude injusta e exagerada. Muitos repórteres presentes viram ali uma grave crise, enquanto eu percebi um grande comprometimento de toda a equipe.

O PRÉ-REQUISITO PARA A LIDERANÇA

Vale a pena refletir sobre estas palavras; elas contêm a essência do que é ser um líder eficaz: *Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda como se fosse viver para sempre.* Essas frases transmitem

energia e urgência: não desperdice um único dia na vida e busque o conhecimento como se você fosse imortal.

É uma lição sobre como ser um líder esclarecido, como fazer com que seu legado permaneça. Em se tratando de liderança, longevidade tem a ver, em parte, com sua dedicação ao aprendizado e com o nível de urgência que você aplica a ele.

LANCE LIVRE

Senso de urgência: quantas partidas são decididas por dois pontos ou apenas por uma cesta? Os atletas devem encarar cada ponto como o último ponto, cada oportunidade como a última oportunidade.

LÍDERES NUNCA PARAM DE APRENDER

Benjamin Franklin fez a seguinte observação a respeito de um homem que conhecera na Filadélfia: “Ele morreu aos 25 anos, mas só foi enterrado aos 75.” O ex-presidente americano estava descrevendo uma pessoa que parou de aprender cedo na vida.

Em minha área de atuação, o líder é chamado de “treinador”. Para se destacar como treinador e líder, é preciso ser um bom professor; para se destacar como professor, líder e treinador é preciso ser estudante, continuar aprendendo sempre. Não se pode morrer aos 25.

Acredito que a chave de qualquer aprendizado é observar e ouvir atentamente. Comigo esse processo foi gradual, mas aconteceu porque fui abençoado em ter professores em quem valia a pena prestar atenção. Estas palavras explicam melhor o que eu quero dizer:

Não sou como deveria ser

Nem o que eu queria ser

Ou o que virei a ser.

Mas estou grato por não ser mais quem costumava ser.

UM NORTE PARA O CARÁTER

Tudo o que fiz como líder, professor e treinador começou com um homem: Joshua Hugh Wooden. Ele foi meu norte na liderança e na vida, a pessoa que me ensinou sobre o placar final, mas também sobre aquilo que o precede e o supera em importância.

Meu pai era uma pessoa admirável. Em grande parte autodidata, apreciava os clássicos da literatura e da poesia. Era dotado de inteligência aguçada, bom senso, força física e emocional e grande capacidade de adaptação. Meu pai tinha uma memória quase fotográfica. Ainda sorrio quando me lembro dele sentado na cozinha fazendo palavras cruzadas. Raramente ele não sabia uma resposta.

Ele também possuía um tipo de inteligência prática. Por exemplo, frequentemente lembrava aos quatro filhos que se pautassem pelo que chamava de “dois grupos de três”, diretrizes simples para um bom comportamento. O primeiro grupo tratava de integridade:

1. Nunca mentir.
2. Nunca trapacear.
3. Nunca roubar.

O segundo grupo de conselhos de meu pai se aplicava às ocasiões em que as coisas não corriam bem:

1. Não se lamentar.
2. Não reclamar.
3. Não inventar desculpas.

Seus “dois grupos de três” ficavam evidentes em suas ações. Ele agia de forma coerente com o que dizia, um modelo da força e da autoconfiança que o bom caráter traz.

Joshua Hugh Wooden trabalhava duro para sustentar a família em nossa fazenda em Centerton, Indiana, e, embora o dinheiro fosse pouco, sempre havia comida na mesa. Minha mãe preparava conservas de frutas e legumes, meu pai criava porcos e galinhas. Mesmo nos piores dias de inverno, tínhamos carne de porco, cenouras, leite fresco e torta de cereja para o jantar.

Quando, em 1926, a má sorte nos forçou a deixar a fazenda, nós nos mudamos para uma cidade próxima, Martinsville, onde meu pai encontrou trabalho em um sanatório.

Meu pai acreditava que as pessoas deveriam ter uma filosofia de vida útil e produtiva se quisessem chegar a algum lugar. Embora eu esteja longe de corresponder a todos os ensinamentos dele, constatei que são pertinentes em todas as fases da vida, sobretudo no que diz respeito à liderança.

O que aprendi com ele me serviu de base quando concluí a graduação na Universidade de Purdue e passei a ter de me virar sozinho. Essas ideias, por sua vez, levaram à minha própria maneira de encarar a competição e o sucesso.

USE A FORÇA SEM FAZER ALARDE

Na região da fazenda onde cresci, o solo era bastante pedregoso. O governo usava essas pedras na pavimentação de estradas e pagava aos fazendeiros para que as transportassem em seus cavalos e mulas. Alguns dos locais de onde se retiravam as pedras eram depressões no terreno, às vezes bem fundas, e de lá era difícil subir com uma carroça cheia, passando pela areia molhada.

Em um dia de muito calor, um jovem fazendeiro, que devia ter uns 20 anos, tentava fazer seus cavalos puxarem uma carroça carregada para fora de uma dessas depressões. Ele chicoteava e xingava os dois belos animais, que espumavam pela boca, davam pinotes e tentavam se afastar dele.

Meu pai observou a cena por alguns instantes e então se dirigiu ao rapaz: “Deixe que eu os guie para você.” Acho que o fazendeiro ficou aliviado quando lhe entregou as rédeas.

Primeiro, quase sussurrando, meu pai começou a falar com os cavalos enquanto acariciava seus focinhos delicadamente. Depois, devagar e sem parar de falar com eles, se colocou entre os dois e eles se acalmaram.

Então ele se pôs na frente dos animais e, guiando-os pelas rédeas, deu um leve assobio para que avançassem em sua direção.

Repetiu isso algumas vezes e, em pouco tempo e sem problemas, os dois grandes cavalos puxaram a carroça para fora.

Não houve chicotadas, acessos de raiva, gritos nem xingamentos por parte de meu pai. Nunca esqueci o que o vi fazer e *como* ele o fez.

Ao longo dos anos, vi muitos líderes agirem como aquele fazendeiro, perdendo o controle e recorrendo à força bruta e à intimidação. O resultado quase sempre foi o mesmo, ou seja, nenhum.

Normalmente se obtém muito mais optando pela postura calma, confiante e estável de meu pai. Para muitas pessoas, porém, o primeiro impulso é agir como o fazendeiro, ser agressivo em vez de usar a força de maneira calculada e até gentil. Essa agressividade, infelizmente, chegou a ser uma descrição bastante fiel de meus primeiros anos como líder.

Quando vejo esta citação de Abraham Lincoln, “Não existe nada mais forte do que a gentileza”, penso em meu pai. Ele era um homem forte e sempre gentil.

Saiba a diferença entre força e agressividade

Receber um tapinha nas costas de alguém que respeitamos é sempre algo motivador. Às vezes, entretanto, o tapa ideal não pode ser de leve. Isso vale quando se quer pôr cavalos em marcha e também quando se precisa liderar uma equipe.

Meu pai compreendia quando e com que vigor deveria dar um tapa, sabia a diferença entre força e agressividade.

Acabei adotando grande parte da postura dele na minha própria liderança, algumas vezes sendo firme, outras sendo flexível; às vezes usando a força da gentileza e outras tendo a força para me impor.

É preciso ter certa maturidade e experiência de vida para agir da maneira correta, mas, quando você consegue isso, vê que, apesar de a agressividade ser apropriada em algumas situações, geralmente não existe nada mais poderoso do que a gentileza.