



Cadernos da Controladoria

Nova série Ano VI, nº 3 - setembro de 2006

Liderança e formação de equipes - talento em alta performance

Apresentação

Temos o prazer de ter conosco hoje o técnico Bernardinho, que já há algum tempo estava para vir fazer uma palestra para nós da Controladoria Geral da Prefeitura do Rio, mas evidentemente os compromissos dele ainda não haviam permitido.

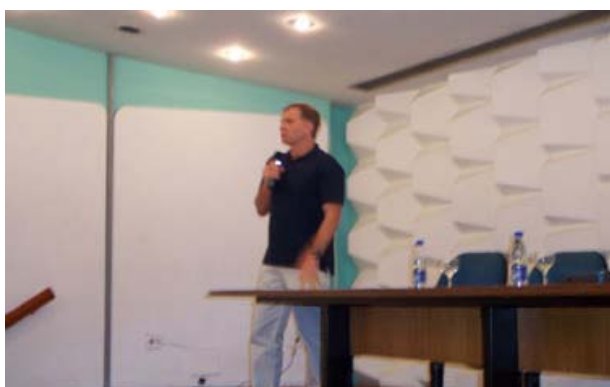
Vou ler um pouco as principais referências do nosso convidado. Bernardo Rocha de Rezende, mais conhecido como Bernardinho, o vitorioso técnico da seleção masculina de vôlei, é carioca, formado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ). Apesar de não ter levado adiante sua carreira de economista, levou para as quadras conceitos-chaves de gestão corporativa, como o Balance Score Card. Bernardinho iniciou sua carreira profissional no vôlei em 1972, como jogador no Fluminense.

A carreira de treinador teve início em 1989, dirigindo o Perugia, na Itália. Hoje acumula as funções de técnico da seleção brasileira e de técnico e coordenador-geral do Centro Rexona-Ades do vôlei da Cidade do Rio de Janeiro. Bernardinho é uma referência mundial no vôlei. Perseverança, determinação e perfeccionismo são traços marcantes de sua personalidade. À frente das seleções feminina e masculina transformou essas equipes. Conta com uma coleção respeitável de títulos. Conquistou o pódio várias vezes, a última delas em 2005, pela seleção masculina de vôlei, na Liga Mundial de Vôlei. Também está na sua lista o ouro olímpico em Atenas com a seleção masculina.

União do grupo, determinação, treinamento incansável e foco permanente no objetivo que se pretende alcançar costumam ser alguns conselhos de Bernardinho. Mas isso ele vai contar para nós, hoje, com mais detalhes. Com a palavra, Bernardinho.

Lino Martins da Silva

Controlador Geral do Município



Liderança e formação de equipes - talento em alta performance

Bernardo Rocha de Rezende - "Bernardinho"

Rio de Janeiro, 10 de julho de 2006

Boa tarde a todos. O pessoal não sentou muito aqui na frente, na certa com medo de levar alguma bronca, mas já dei minha cota de broncas hoje, que começou de manhã. Daqui a pouco eu volto para a Urca para

dar mais um pouco. Não pude vir antes porque o nosso centro de treinamentos da seleção agora é em Saquarema e fico mais tempo em Saquarema do que no Rio. Mas como essa semana nós vamos começar os jogos da Liga Mundial por Buenos Aires - estamos treinando para estes três dias - consegui conciliar esta agenda, pois me lembraram do interesse das pessoas para que eu viesse fazer esta palestra para os técnicos da Controladoria Geral da Prefeitura do Rio.

O eu queria realmente - até estava conversando com o professor Lino antes sobre quem seriam as pessoas presentes e que tipo de interesse poderiam ter com a minha experiência, digamos assim como treinador de vôlei, e acho que o professor Lino falou uma coisa muito certa - era falar como gestor de pessoas. Hoje sou um controlador de desperdício de energia, de falta de foco, de eventual descaso para aquilo que é o nosso objetivo principal e sou, mais que um treinador, um proponente de zonas de desconforto.

Este é um momento de reflexão, porque todos nós vivemos aqui no Brasil e somos, portanto, apaixonados por futebol - quem não é apaixonado vive, de algum forma, próximo a essa paixão pelo futebol - por isso é um momento de questionamento. Muito mais do que um momento de crucificar A ou B é o momento de assumir responsabilidades. Acho que não chegaria a ponto de dizer que todos os brasileiros são culpados, mas eu ouvi uma coisa que me faz pensar: que a seleção brasileira é o reflexo de pessoas ou de uma nação que, no momento, se encontra um pouco apática, conformada, aceitando as coisas de uma certa forma. Por isso digo que é um momento de reflexão. O momento inicial da reflexão é porque se tratava de uma equipe favorita, assim como o voleibol muitas vezes, em função dos resultados que obteve anteriormente, se tornou favorito em todas as competições de que tem participado, e isso nos deve nos levar a ter uma atenção redobrada às armadilhas que isso pode nos trazer. Perguntaram-me por que eu acho que Itália ganhou a Copa de 2006, com tantos problemas que enfrenta - hoje, inclusive, depois de serem campeões, os jogadores retornam à Itália e vão ter que acertar as contas com a Justiça, porque há um escândalo grande em torno do futebol italiano.

Na realidade talvez seja esse desconforto de querer provar alguma coisa. Assim como o descrédito pelo qual passou a seleção da França os fez querer provar também. Ontem um amigo meu que mora na França, João Pedro Paes Leme, me disse que os jogadores franceses leram no vestiário aquilo que era um pouco o lema deles: seria "vencer ou morrer junto". Independente de terem perdido, de um ter perdido a cabeça, o que quer que seja, chegaram aonde chegaram com uma série de limitações talvez por esse desconforto que nós talvez não tenhamos tido. Eu não estou querendo mais uma vez encontrar culpados, dizer que A, B ou C errou, mas fazer a reflexão dos porquês. Se existe uma fonte boa de aprendizado ela está nos erros dos outros, porque são menos dolorosos que os próprios, por isso servem para que a gente possa extrair essa experiência, essa lição, e fazer dela tesouro para que não se repita um tipo de erro que pode certamente nos levar a algum tipo de problema.

O que eu quero é poder compartilhar uma visão aqui com vocês: o que no mundo corporativo, em uma instituição que não seja uma instituição esportiva, pode ter em comum com aquilo que nós fazemos no mundo esportivo. A primeira das questões que são comuns, eu sempre digo isso, é que queremos apresentar resultados, ou seja, ter a maior eficiência possível naquela que é a nossa função, por exemplo, na Controladoria. Sermos extremamente eficientes, conseguirmos realizar bem o nosso objetivo. Isso são resultados. Quando o professor Lino falou a respeito de eu ter trazido algumas questões da gestão e do controle para a nossa atividade é porque realmente nós temos que controlar, não apenas para mensurar a nossa eficiência, do ponto de vista das nossas atuações, mas também para a gente colocar metas - que tipo de resultados nós tivemos, onde nós vamos... É disso que vou falar um pouquinho para vocês: como é que controlamos exatamente aquilo que fazemos.

Fundamentalmente o que buscamos hoje são resultados, não apenas os resultados como o final da história. Ganhou ou perdeu, não é o placar apenas que importa. Embora nós joguemos para vencer, antes de tudo jogamos para dar o nosso 100%. Ao darmos 100% daquilo que a gente acredita que é o nosso potencial, se o outro for um pouco melhor eventualmente você vai perder. Faz parte do jogo. Nós não podemos ser medidos apenas por vitórias e derrotas, mas sim por termos a convicção de que demos 100% daquilo que nós tínhamos a dar. Como é que esses resultados aparecem? No caso de uma competição, do mundo competitivo, temos que estar sempre propondo ou criando diferenciais competitivos. Se hoje a velocidade do nosso jogo é um diferencial, isso é o que deve ter nos dado, talvez, o ouro olímpico. Só que todos, então, passam a tentar jogar com a mesma velocidade e isso já não deixa de ser um diferencial ao longo

do tempo. Temos que buscar um novo diferencial.

Pergunto a vocês: como é que empresas ou setores conquistam ou constroem novos diferenciais que garantem a vitória, garantem o sucesso, daquilo que se pretende fazer? Será que é apenas com a questão do capital? O investimento necessariamente nos leva a ter um diferencial que nos dá a vitória, nos dá o sucesso? Se fosse apenas por investimento, o Real Madrid, por exemplo, jamais perderia, porque é uma equipe de futebol rica, contrata quem quer e assim não perderia. Eu digo: apenas o investimento não leva automaticamente a um bom resultado. É claro que é um pilar importante termos investimentos, para que possamos mais, mas não é a única coisa. O fato de nós termos os maiores investimentos não significa que vamos necessariamente obter os melhores resultados. Será que é apenas a questão tecnológica, ou seja, uma novidade qualquer, uma tecnologia ou conhecimento novo que nos dá essa diferença?

Um exemplo: estive há alguns anos em uma empresa que era líder mundial na área de caminhões pesados, a Scania. Era líder mundial, não sei se ainda é, e um diretor me dizia: "Bernardo, há alguns anos atrás nós lançávamos uma tecnologia nova no nosso caminhão - uma peça qualquer, um mecanismo qualquer - que gerava uma economia de combustível ou uma eficiência maior nos nossos caminhões. A concorrência demorava um ano para entender que tecnologia era essa e mais um ano para instalar nos seus caminhões: nós tínhamos, portanto, dois anos de vantagem sobre os nossos competidores". Hoje, em função da globalização e da velocidade com que as informações circulam, essa novidade dura uma semana, e a partir daí todos passam a conhecê-la. Uma nova jogada é vista on-line no resto do mundo, se não for no dia seguinte em replay, portanto não nos dá um diferencial porque na semana seguinte estará todo mundo usando essa nova tecnologia, essa nova jogada, o que quer que seja que estejamos falando.

O diferencial de tudo está no fator humano: treinar pessoas, criar um comprometimento entre elas, gerar aquilo que faz um grupo de pessoas render mais é fazer desse grupo de pessoas de talento um time. Todos nós - e ouvimos bastante porque temos quase 180 milhões de comentaristas, todos comentamos, inclusive na televisão o número de comentaristas é uma coisa absurda -, todos falam, por exemplo, sobre o pouco talento da seleção alemã na Copa de 2006. Mas a seleção alemã esteve em tantas finais nas Copas do Mundo de futebol quanto o Brasil. Como é que com tão pouco talento (segundo dizem, eu não sou um super conhecedor do assunto) conseguiram estar em sete finais, assim como o Brasil? Ok ganharam três, mas estiveram em sete finais e chegaram em terceiro em duas ou três oportunidades, como este ano. Por que isso acontece? Porque eles trabalharam, fizeram um time, foram determinados, ou seja: o fator humano foi o diferencial. Isso é o que vai nos dar o algo mais em relação às outras equipes, sé o que vai nos levar aos bons resultados, é o principal pilar sobre o qual temos que concentrar os nossos esforços. Falemos um pouco de ego, de algumas coisas desse tipo, mas esse é o capital sobre o qual temos que ter o maior cuidado e investir o maior tempo possível. Cuidar disso, na minha opinião, é a essência do sucesso de qualquer empreendimento.

Mas como é que formamos as nossas equipes? Hoje estou sempre convocando, contratando pessoas para formar uma equipe, e o primeiro processo é o de observação dos talentos que estão à disposição. No caso de uma seleção, há o universo dos jogadores no Brasil e, às vezes, alguns que jogam fora, mas brasileiros que podem jogar. O primeiro ponto que salta à vista qual é? O talento. Que nós, no esporte, muitas vezes chamamos de genialidade, aquela capacidade, aquela virtuosidade. No futebol, por exemplo, um jogador que dá um passe de calcanhar, faz um gol de bicicleta, você pensa: "esse cara tem que ser da seleção". O jogador dá uma cravada linda, faz um lindo bloqueio no vôlei e você pensa: "puxa, esse tem talento para isso".

Eu pergunto a vocês: o talento por si só - e eu não preciso nem mais dizer, porque é uma tese absolutamente atual, mais atual impossível - não nos leva a lugar nenhum. Se o jogador estiver bem colocado dentro de uma equipe e for eficiente é importante. Eu digo sempre isso. Há um jogador na nossa equipe, que continua conosco, jovem ainda e talentoso. Mas dizem que o talento dele é proporcional à sua preguiça. Assim me diziam quando cheguei à seleção. "Bernardo, ele é ótimo, mas é tão bom quanto preguiçoso". É o Dante. Ele é goiano e dizem que todo goiano é um pouco carioca, essa é a imagem, um pouco preguiçoso e tal, enfim, é o que dizem dele. O fato é que ele realmente tinha um quê de preguiça elevado. E o Nalbert, titular da posição dele, tinha uma frase bem significativa ao dizer a ele o seguinte: "Se eu fosse você, jamais ficaria no banco para mim". Isso quer dizer que, com todo o talento que tenha, você não pode ficar no meu banco. Acontece que o Nalbert tinha outras coisas que o Dante não tinha, que aprendeu ao longo do tempo e realmente está desenvolvendo - claro que não sem antes ter passado por

algumas táticas terroristas que usei com ele. O fato é que o rapaz está muito mais determinado do que era e entendeu o fundamental: que apenas o talento não bastava.

E eu digo a vocês porque apenas o talento não basta. Talentoso é aquele que faz não apenas uma jogada espetacular. Por exemplo: alguém que trabalhe na área comercial e fecha um contrato com um grande cliente, maravilhoso. Aí você pensa: "Que fantástico, salvou nosso ano, fez a nossa empresa, etc..." Mas fechou um contrato e passa dois, três anos vivendo daquele contrato, daquele gol, faz mais nada... Ou então é o caso daquele sujeito que fez um relatório fantástico: "Nossa, esse cara é um monstro!". Mas fez um relatório, depois não fez mais nada. Por isso é fundamental não apenas o talento, é importante o track record, que significa o quê? O quanto ele produziu, ou seja, os seus resultados, seus históricos de resultados.

Como o professor Lino falou, temos uma série de tabelas de controle, que são os nossos programas. Dois, fundamentalmente, nós usamos - há outros coadjuvantes - mas esses são os principais. Um diz respeito ao mercado, que nós chamamos de scout técnico, um scout que avalia todos os movimentos do mercado, ou seja, dos nossos concorrentes: que tipo de jogada eles preferem, a direção do ataque, a eficiência que têm nesse ou naquele fundamento. Marcamos nossos adversários por meio desse programa. Fazemos uma análise do programa antes da partida e um confronto de dados durante a partida. Então, se eles mexerem, nós vamos ajustar também a nossa equipe por aquilo que preparamos em função do que estudamos. Esse é um dos scouts. O segundo scout, o segundo programa, é sobre a nossa performance. Como é que estamos naqueles que são os nossos fundamentos. Exemplo: no mundo corporativo, quero saber como é que estão as vendas, a eficiência da nossa empresa, a lucratividade, etc. Para nós significa: como vai o saque, como vai o bloqueio, a defesa, o passe, o percentual de cada um em cada uma das suas jogadas, individualmente. Cada um dos jogadores tem a sua avaliação.

O voleibol é um esporte em que se faz pontos ou concede pontos. Há uma série de pontos positivos - por exemplo: um ace. Aquele jogador fez aquele ace lindo e você pensa: "Nossa, esse cara é um monstro". Quanto vale um ace? Um ponto. Aquela cravada linda, a bola quase vai ao teto. "Monstro". Um ponto. Por enquanto são dois pontos positivos. Quanto vale uma mão na rede que a gente quase não vê? Menos um, porque foi um ponto para lá. Aquele saque que bate na fita e cai aqui? Menos um. Aquela bola que ele vai levantar e entra no meio da mão dele... "Puxa, tava suada". Menos um ponto. No final da história, temos a última coluna da nossa tabela de controle, que se chama APV, de aproveitamento. Quantos pontos se fez e quantos pontos se concedeu. No final o jogador "monstro" tem menos um porque foram $-3 + 2$, portanto foi negativo apesar de jogadas geniais. De pouco adiantaram as jogadas geniais se ele foi ineficiente para a nossa equipe. É claro que temos que avaliar algumas coisas. Por exemplo, o líbero: como ele vai ser avaliado se não executa fundamentos que fazem pontos? Ele não ataca, não saca, não bloqueia. Qual é o 100% dele?

É o zero de aproveitamento, é quando ele não sofre pontos. Ele não faz o que a gente chama de PP, passe-ponto: o adversário saca e você aresta a bola, portanto tem um ponto negativo. Nem uma defesa negativa, um erro técnico qualquer. Então se ele zera o APV significa que ele não concedeu ponto algum e está, portanto, próximo da sua eficiência máxima. É claro que os números, por si só, não servem para todo tipo de avaliação. Temos que ver em que momento, em qual circunstância, aquelas jogadas aconteceram. Mas nos dá uma boa noção de o quanto realmente aquele jogador, aquele atleta, aquele colaborador, realmente está produzindo apesar do seu talento ou com todo o seu talento.

A outra questão é a seguinte: como é que se continua apresentando resultados? Com determinação. Essa é a única forma de buscarmos. Se paramos e olhamos de novo, vem à cabeça: por que a seleção (de futebol) não conseguiu? Todos campeões, todos isso, todos aquilo. Faltou um quê de determinação, é o que se ouve. A nossa grande mágoa não é apenas ter perdido. Se lutaram e perderam, aí tudo bem, mas se não lutaram nos decepcionamos. O fato é a ausência de determinação, de obstinação, de perseverança, aquele algo mais. Eu, que gosto de fórmulas, digo: uma das fórmulas básicas na questão de sucesso - que cada um interpreta da sua maneira -, é que sucesso é um somatório de talento mais determinação. Determinação e talento nos levam realmente a ter sucesso, a ter bons resultados. Quando temos uma boa dose de talento numa equipe e somos determinados vamos apresentar bons resultados, ser eficientes naquilo que fazemos. Quando temos muito talento e somos muito determinados nós nos tornamos ícones, tipo Michael Jordan, Ayrton Senna, Schumacher: todos foram, ou são, extremamente determinados e

extremamente talentosos, portanto se tornam ícones em qualquer área em que atuem, como tantos empresários e profissionais de todas as áreas.

Mas quando temos muito talento e somos poucos determinados em que nos transformamos? Numa frustração. Não usufruímos aquilo que temos. Ao longo do tempo, por não ter sido um jogador extremamente talentoso, eu desenvolvi um sentimento de ódio por desperdício de talentos. Se o jogador tem talento vou espetá-lo até que ele o use ou ele desista de mim, mas o fato é que ele tem que usufruir daquele talento. Porque esse é um dos maiores desperdícios que temos que tentar evitar. Em 2002, qual era a pergunta que não se calava no Brasil? "Bernardinho, você levaria o Romário?" Todos me perguntavam. "Não, ele é muito baixinho para jogar vôlei, deixa para o Felipão..." Não é? Aí "vai que é tua Felipão". O fato é que ele fez uma escolha entre um talento e a equipe. Eu não entro aqui no mérito da escolha, porque sou grato ao Romário pelo que ele fez em 1994, mas a questão do Felipão era buscar um outro equilíbrio. E isso é fundamental. Até que ponto estou disposto a ter um talento em detrimento de ter uma equipe? Essa é a questão. Não é fácil de ser respondida, não é fácil de ser resolvida, mas é uma questão que deve estar sempre em nossa cabeça. Até que ponto vamos suportar alguma coisa? "Ah, mas ele pode fazer o diferencial". Mas para que lado ele pode fazer? Depende das suas atitudes, da sua postura, do quanto ele está disposto a trabalhar em equipe.

Voltando àquela fórmula de sucesso - um somatório de determinação e talento - existe um fator fundamental nessa história que é o entusiasmo. Para que maximizemos esse resultado, há de existir paixão, há de existir entusiasmo. Paixão como aquele vetor de fazer da forma mais intensa aquilo que nos dispusemos a fazer. Na seleção de 2006 faltou esse comprometimento, essa paixão, esse brilho no olhar. Ouvi um comentarista do SporTv, com o qual eu dividia muitas vezes a bancada de um programa na emissora, dizendo: "Não vi o brilho da vitória nos nossos jogadores". Essa é uma frase roubada de um general inglês da 2ª Guerra Mundial, que sempre antes de ir às batalhas passava em revista às suas tropas. Ele conta nas suas memórias que os soldados imaginavam: "Ih, lá vem aquele general maluco de novo para saber se eu estou com o cabelo cortado, com a barba feita". Eles imaginavam que fosse isso, mas na realidade era: "Eu queria poder olhar nos olhos dos meus comandados, para ver se eu via o brilho da vitória nos olhos deles". Ou seja, aquele olhar do vencedor, de alguém que está disposto a lutar, quem sabe até morrer, por uma causa, enfim: dar o seu máximo.

Claro que falamos em jogador, mas não adianta falar em talentos, na escolha de equipe, desses talentos, se não tivermos como foco principal a construção de uma equipe: que o talento esteja disposto a trabalhar em equipe. Digo sempre isso. O Michael Jordan dizia: "Eu posso até ganhar uma partida, mas jamais vou ganhar um campeonato". Aqui jogamos um campeonato de longuíssima duração, não é uma partida só. O sujeito pode ganhar uma partida ou ser o grande responsável, mas ao longo do tempo sem a participação de todos não vamos conseguir resultados. O conceito de equipe passa por essa série de avaliações.

Agora, a diferença entre o bom profissional e o superprofissional. O bom profissional tem talento, atua bem, é uma pessoa com virtude, conhecimento, skill, fundamento para realizar alguma coisa que faz bem. Mas a pior coisa é quando se diz: "Fiz o meu". Ok, fez o seu, mas isso é praticamente obrigação. O que mais você fez? "Não, eu fiz o meu". Pouco importa, no final das contas, na cabeça desse jogador, se o time ganhou ou perdeu, ou seja: se a equipe teve um bom resultado. Esse é o bom jogador, que se contenta em ser apenas um bom jogador, um bom profissional. O super é aquele que, ao ter talento, compartilha o talento com a sua equipe. Isso faz com que todos à sua volta joguem melhor, porque ele inspira, ele divide, ele compartilha e assim todos sobem no seu nível de atuação. E o que é mais importante: faz com que sua equipe vença. Esse realmente é o super, é o talento que nós queremos ter nas nossas equipes. Costumo brincar dizendo que eu briguei tanto com uma jogadora tão talentosa que ela acabou casando comigo. O fato é que não adiantava ela jogar bem porque Papai do Céu tinha lhe dado um talento: era importante que ela fizesse com que outras elevassem o seu nível de performance por meio do seu talento. Isso era importante e foi a consciência que ao longo do tempo ela adquiriu e fez com que jogadoras medianas chegassem à seleção. Ela elevou a capacidade de performance das outras, pelo talento que tinha, e é isso que nós temos que tentar. Quanto mais talento mais eu exigia, mais tinham mais a dar.

Outra coisa é tratar de formas diferentes pessoas diferentes. Eu não posso exigir mais de alguém que não tem tanto a dar sob os mesmos conceitos. O conceito principal, a base da história, é tirar 100% do que cada um tem a dar. Mas 100% de cada um é diferente. Portanto, se tem mais a dar, mais dele nós vamos

tentar. Qual é a forma de você avaliar se um supertalento quer trabalhar em equipe? "Esse é talentoso, mas é aquele sujeito individualista que faz o dele, faz bem feito, mas faz o dele". A forma de vermos se ele realmente quer trabalhar em equipe é exigindo mais dele. Não aceitando que ele tenha esse tipo de resposta: "fiz o meu". Ele deve fazer um algo mais. Eu me lembro de uma vez, na temporada 2003-2004, que antecedeu aos Jogos Olímpicos de Atenas, que oito dos nossos jogadores olímpicos jogavam na Itália, o melhor campeonato do mundo de voleibol. (Ainda hoje, todo domingo eu entro no site da Liga Italiana de Vôlei, quando o campeonato está acontecendo, onde há a estatística da atuação de todos os nossos jogadores. Por ali eu monitoro a atuação dos nossos jogadores).

Era um ano pré-olímpico, estávamos chegando às Olimpíadas, e era importante termos avaliações dos nossos jogadores. Tenho um estado de espírito, quase constante, que é preocupado: muito preocupado, pouco preocupado, mas sempre preocupado. Vamos jogar na Argentina no próximo fim de semana, então eu estou aqui falando para vocês e pensando na Argentina no fim de semana... O fato é que, em um determinado domingo, eu entrei no site da Federação Italiana e todos os brasileiros tinham perdido. Todos. Eu pensei: "Mas não é possível, todos perderem!". Faço uma pergunta a vocês: sabem quantos desses oito jogadores levaram seus times naquele ano à semifinal do campeonato italiano? Nem à final, nem à semi: nenhum. Porque a tese é a seguinte: "Ah, mas Bernardinho, você tem os melhores do mundo, junta lá, treina um pouquinho e ganha". Treinar um pouquinho é a maior mentira que existe. Esses jogadores eram bons sozinhos, mas juntos fazem a diferença.

Voltando para aquele domingo, desesperado porque os oito tinham perdido - o desespero é o meu nível mais alto de preocupação -, eu mandei e-mail para um, telefonei a outro. Para outros eu não mandei nada, e eles ficaram preocupados, se desesperaram: "Ih, se esqueceu de mim". Por isso às vezes mandam mensagens assim: "Briga comigo, mas não esquece de mim". Descobri então que eu não posso parar de brigar... O fato é que, falando com um deles ao telefone, ele disse: "Bernardo, nós somos bons, mas fazemos a diferença juntos". Entenderam o quê? Que uma equipe é formada por talentos complementares. São funções e talentos complementares que nos dão o resultado. Se todos fossem talentosos em fazer apenas uma coisa, nós não seríamos um time, seríamos um jogador só, enorme. O fato é que nós temos essa grande complementaridade de funções e talentos, que dá realmente o brilho da equipe.

Essa foi a resposta que eu dei no dia 29 de agosto de 2004, terminada a partida Brasil e Itália, num domingo lá na Grécia, em Atenas - onde nós ganhamos o ouro -, e o João Pedro Paes Leme vem a mim e pergunta: "Bernardo, como é que foi esse ouro? Como é que você se sente?". Num misto de emoção depois do ouro, mas tentando ser racional e pensar um pouco naquela experiência toda eu disse: "Olha, a minha função era transformar esse grupo de talento em um time e isso foi o que nós tentamos fazer". Com tantas experiências acumuladas agora estou até trabalhando em um livro e no final da apresentação chego à conclusão de que pensamos muito para fazer um livro, começamos a avaliar tantas coisas e, quanto mais experiências são acumuladas, maior consciência tenho de que tão pouco nós sabemos...

O fato é que foram algumas experiências, algumas vitórias, várias decepções que vão mostrando qual é o caminho - e o caminho é esse, do compartilhar, do ser solidário, do ajudar o tempo todo, do competir sadicamente uns com os outros pelas posições. Todos queriam ser titulares, havia competição, mas absolutamente sadia. Para que pudessemos crescer, dependíamos uns dos outros. Essa foi a tônica do nosso trabalho e isso foi sendo construído. Foi um grupo que trabalhou muito, mas antes de qualquer coisa foi um time, um grupo. Vocês viram a homenagem feita ao Henrique no pódio na Olimpíada? Pela primeira vez nós quebramos o protocolo. O presidente da Federação Internacional mais uma vez ficou chateado conosco, ele vive chateado conosco... A homenagem começou no dia 15 de agosto, no dia da nossa estreia, no jogo Brasil e Austrália. Um dos jogadores, André Nascimento, tirou uma camisa da bolsa e perguntou no vestiário para mim: "Posso?". Eu falei: "Deve". Pendurou no vestiário, naqueles ganchos, e a camisa permaneceu conosco, desfraldada ali, durante toda a competição. Alguns diziam: nós somos 13, ninguém pode conosco. O importante era reconhecer o quanto esse jogador tinha sido útil até ser cortado, a uma semana do início das Olimpíadas. Só podíamos levar 12, mas nós tínhamos 13. Reconhecer o quanto ele significou naquele processo todo de quatro anos de trabalho, de preparação: esse foi o espírito que norteou a equipe, por isso ela conseguiu tantos títulos.

Claro que ao formar uma equipe muitas vezes lidamos com aquilo que é a grande armadilha quando tratamos de pessoas: egos e vaidades fora de controle. Outro dia eu estava lendo o livro de Bill Russel, que

foi o maior campeão de basquete americano, da NBA. Entre jogador e treinador ele ganhou, se não me engano, 11 títulos na NBA. O fato é que ele é um dos ícones americanos, jogava no Boston Celtics, um grande time do basquete nos Estados Unidos. E ele dizia o seguinte: se a fórmula da energia é $E=MC^2$ eu digo que $E=MC^2$, onde E não como energia, mas de ego. Porque o ego é como energia: se bem utilizada, no sentido de bem direcionada, a energia é extremamente positiva, mas se a energia se dispersa e vai para o caminho errado pode ser negativa.

Russel não entende o ego como essa coisa desmesurada de querer fazer e aparecer. Entende como nós formamos um ego de equipe, de querermos fazer o melhor, de termos essa vaidade sadia, para dizermos: "Fizemos um bom trabalho, temos condições". Não é termos a autoconfiança de que temos a capacidade de fazer e de que realizamos um bom trabalho: é criar o que ele chama de um team ego, um ego de equipe, no sentido de valorizar aquilo que fazemos, mas não ultrapassar o campo da autoconfiança, passando ao campo da auto-suficiência. Para Russel isso é importante, mas também é importante que a gente controle isso, assim como controlar a energia para que a gente não se perca nessa história. O grande vilão nessa história, muitas vezes, são egos e vaidades fora de controle, quando cada um de nós começa a imaginar que a nossa função é a mais importante. É quando o levantador começa a achar que é mais importante que o atacante, o atacante começa a achar que é mais importante que o outro. "Ah, mas eu não tinha que ter marcado A ou B ou C". Aí o outro jogador fez o gol e já morremos todos. O fato é que não agimos como time. E o que mais nesse momento me preocupa, e continuamos avaliando, é para que a gente não repita o que aconteceu com a seleção de futebol na Copa. Podemos perder por outras razões, não por aquelas. É assumir responsabilidades e entender como é que um time que funciona.

Quanto mais talento, mais exigimos dos atletas, temos que testá-los constantemente. Não adianta desafiarmos as pessoas e tratar todo mundo da mesma maneira, como eu disse antes. Perguntaram-me um dia: "Bernardo, quando é que você imaginou pela primeira vez, qual foi o primeiro sinal que você teve de que a sua equipe podia se transformar numa equipe campeã do mundo e olímpica?". Eu fiquei pensando nisso. O primeiro sinal que tive, confesso a vocês, foi em 2002, o ano do campeonato mundial da Argentina. Os mundiais são de quatro em quatro anos, nos mesmos anos das Copas do Mundo. Ganhamos o Mundial da Argentina e foi aquele jogo 15 X 13 contra a União Soviética, com saque do Giovani perto da linha, não sei se vocês lembram. Eu disse "Giovani, entra e saca na linha", essa foi a minha instrução como grande estrategista. Na verdade eu falei "Giovani, entra e não erra o saque pelo amor de Deus!". E a bola foi e caiu perto da linha. Ganhamos o Mundial da Argentina.

No início daquele ano, houve uma nota da Federação Internacional dizendo o seguinte: "Cada jogador (seriam cinco) que se destacar no campeonato mundial da Argentina vai ganhar um prêmio de US\$ 100 mil". Eu nunca tinha ouvido falar no voleibol de um prêmio individual de US\$ 100 mil. É como se você tivesse sido contratado pelo Real Madrid, porque US\$ 100 mil de prêmio é impossível. Aí eu fiquei preocupado, por quê? Que tipo de atitude, de postura, um prêmio individual de US\$ 100 mil pode trazer? Egoísmo? "Eu quero para mim, que se dane o resto do mundo". "Se eu sou o líder das estatísticas no ataque durante a competição e se o levantador não der todas as bolas para mim o que eu faço? Eu o mato. Porque eu quero US\$ 100 mil". Façam uma conta rápida: o prêmio pelo título mundial era de R\$ 20 mil. É melhor ser o melhor jogador ou o campeão do mundo? "Portanto, pouco importa se nós vamos ganhar o campeonato mundial". É o que você iria imaginar que podia acontecer. Então eu reuni o pessoal na Urca, onde nós treinávamos na época, dia 22 de abril, juntei o pessoal lá, e falei: "Pessoal, tenho uma proposta a fazer. Se algum de vocês ganhar um desses cinco prêmios, esse prêmio será dividido. De que maneira? 50% permanecem com você - US\$ 50 mil, um belíssimo prêmio, pelo seu talento, pelo seu esforço, por sua dedicação - e os outros 50% serão divididos entre os outros 11 jogadores, que viabilizaram a você aquela performance. Quem seria o melhor atacante sem um bom levantador? Um bom levantador sem um bom atacante e um bom passe?" E assim nós vamos interligando as peças; nenhuma ação é uma ação isolada, todas são interações - no esporte mais coletivo, na minha opinião, dos esportes coletivos. Ninguém faz nada sozinho, a não ser sacar. E o saque tem sempre uma série de conseqüências na nossa formação defensiva. Mas o fato é que eles concordaram. Ao concordar, o que eles me demonstraram? Que estavam pensando coletivamente. Existia uma consciência coletiva, de que era preciso fazer sacrifícios individuais por um resultado coletivo. Tenho uma teoria de que uma equipe é formada por pessoas que têm um objetivo em comum. Nós temos um objetivo em comum, de prover o melhor serviço possível, de sermos mais eficientes naquilo que fazemos. Mas mais importante, talvez, do que ter esse objetivo, é termos a consciência de que só vamos atingir esse objetivo com a participação de todos, mesmo

daqueles que possam parecer menos importantes. Quem é menos importante nesse processo? Se alguém não fizer bem a sua atribuição, o processo como um todo vai acabar falindo, portanto isso é fundamental. E, para comprovar a minha tese, chegamos ao Mundial da Argentina e dois jogadores foram premiados: o Maurício foi o melhor levantador e o André Nascimento, canhotinho, foi o melhor atacante.

Eu pergunto a vocês: onde é que eles terminaram o mundial? Tanto a semifinal, quanto a final, no banco. Ou seja, quem terminou jogando as duas partidas finais foram o Ricardinho e o Anderson, peças que, até então, eram tidas como menos importantes porque estavam no banco. Eu, como passei maior parte da minha vida no banco, desenvolvi várias teorias sobre o banco para valorizar a minha posição. Mas o fato é que não são peças menos importantes, porque só são chamadas a atuar quando a situação é crítica. Quer dizer, um plano B é fundamental que o tenhamos. Quando o backup é chamado a atuar? Quando o plano A está falhando, há alguma coisa errada. Portanto, o plano B tem uma função diferente, tão importante quanto. E eles só foram campeões, os melhores do mundo, porque aqueles dois entraram e contribuíram também para a nossa vitória no campeonato mundial. O Maurício ficou com US\$ 50 mil, o André Nascimento com US\$ 50 mil e cada um dos outros dez jogadores com US\$ 10 mil, que era um prêmio melhor que o do título mundial. E a comissão técnica ficou feliz de vê-los felizes, mas arrependida de não ter entrado na "rachuncha", não é? Seria legislar em causa própria, o que não é justo. Enfim, o fato é que os rapazes ficaram felizes. E isso continua acontecendo.

Aconteceu um fato interessante em 2005, um ano de preocupação, de uma certa dúvida em relação ao que seria dessa equipe depois de 2004, de fechar um ciclo de tantas vitórias. Como seria lidar com esses jogadores? Será que ainda estariam dispostos a continuar ralando, treinando, se dedicando da maneira como se dedicaram até então? Tivemos uma competição no final do ano chamada Copa dos Campeões. Fomos meio quebrados, alguns jogadores machucados, chegamos lá e conquistamos o título. Ganhamos da Itália por 3 X 2, dos Estados Unidos por 3 X 2, enfim, conquistamos a competição, voltamos ao Brasil e, na nossa volta, fizemos Tóquio-Milão - os jogadores saltariam em Milão, porque seguiriam no campeonato italiano - e nós da comissão técnica voltamos para o Brasil. Nessa Copa dos Campeões dois jogadores foram premiados: o André Nascimento, maior pontuador, ganhou US\$ 50 mil - sempre divididos, porque esse critério do prêmio individual ter se tornado um prêmio coletivo foi mantido todos esses anos, e não foi diferente em 2005 -, e o Ricardinho, um prêmio de US\$ 20 mil por ter sido o melhor levantador. Nesse trecho Tóquio-Milão, o Giba, que tinha sido capitão da nossa equipe naquela competição, veio a mim e disse: "Bernardo, nós não vamos dividir o prêmio do Ricardo". Eu falei: "Por que não? Isso já é uma conduta nossa, já estabelecida, essa questão do senso da coletividade". E o Giba disse: "Não, não vamos pelo seguinte: três meses antes da competição, o Ricardinho, que tem a base familiar em Maringá, interior do Paraná, teve sua casa assaltada e levaram 30 ou 40 mil dólares que ele tinha ganhado na Itália no ano anterior. Esse é o fato de não dividir o prêmio dele. Nós queremos ajudá-lo a recompor as suas reservas". Essa era a posição da equipe. O que demonstra? Uma consciência coletiva, a preocupação dos jogadores com todas aquelas peças que compõem essa grande engrenagem. Isso me deu uma certa tranqüilizada: continuamos sobre o pilar que nos trouxe até aqui, ele continua firme. A hora em que ele titubear nós vamos cair, não tenham dúvida disso. Podemos cair por outras razões, mas por essa, no momento ao menos, parece que não há problemas.

Não adianta falarmos em equipe, porém, sem falarmos em lideranças. O quanto essas lideranças são realmente importantes para a obtenção do resultado, para a performance da equipe. Peter Drucker, um dos grandes gurus da administração, dizia o seguinte: "Líder é tão somente aquele que atinge resultados". Porque com a sua capacidade, mas principalmente com seus valores e princípios inspiradores, nos leva a realmente ter uma boa performance, que, conseqüentemente, nos traz bons resultados. Ele dizia também uma outra coisa: "O líder, ou as lideranças, são aquelas capazes de nos levar a um ponto além daquele que a ciência da administração diz que é possível chegarmos". Prognosticam-se aqui, nós podemos chegar aqui se as lideranças forem realmente positivas, motivadoras, se forem ferramentas eficientes para que as pessoas tenham boas atuações.

Eu estava lendo uma coisa sobre liderança muito importante, que é a questão do feedback. As pessoas falam muito sobre feedback hoje - feedback é a gente poder dar informação para a nossa equipe, mas receber também, essa é a questão -, mas feedback é uma informação precisa que ajude a pessoa a transformar, a ajustar a sua atuação. Não adianta apenas dizer: "Você está errando, pára de errar". E aí? É quase uma punição, porque não leva a nada. É importante que eu dê uma condição qualquer ou uma

informação. Esse é um feedback preciso, para que a pessoa possa se ajustar e, com isso, melhorar sua performance. Isso realmente é fundamental e o líder deve entender que se trata de realimentar esse processo muito importante. Cito alguns exemplos de lideranças que foram se alternando ao longo dessa passagem da seleção brasileira, um deles, o Nalbert, o capitão da equipe, nem por isso o único líder, mas um líder importante, uma referência para o qual todos olhavam nas horas de dificuldade e isso é uma demonstração de o quanto ele realmente era líder. O líder não é aquele que quer ser seguido, mas é aquele que as pessoas querem seguir. Por essas capacidades que ele desenvolve ou que tem. O Nalbert me perguntava sempre: "Bernardo, como é que eu posso me transformar num capitão melhor?" E eu dizia: "Nada daquilo que você disser influenciará mais as pessoas do que aquilo que você fizer. Portanto faça, dê o exemplo".

A única liderança que se sustenta com o tempo é a liderança pelo exemplo. Sem isso não há como as pessoas continuarem a ser líderes. E uma questão muito importante: o ano em que o Nalbert menos jogou, em 2004 - teve uma lesão muito séria, uma ruptura de tendão no ombro esquerdo e muitos achavam que ele não chegaria às Olimpíadas -, foi o ano em que ele mais inspirou a equipe. Por quê? No seu processo de recuperação, a dificuldade e a dor no dia-a-dia não permitiam que qualquer um de nós desse menos do que 100% no nosso dia-a-dia ao ver o que aquele nosso companheiro, tão importante, estava passando para voltar a jogar. Ele foi inspirador, embora não tenha podido participar tanto, efetivamente, dos jogos. O Ricardinho, ao longo do tempo, se transformou em um líder. Por quê? Ele não era mais talentoso do que o Maurício, mas teve uma determinação e uma obstinação para conseguir aquela posição e para ir além que fizeram com que ele suplantasse o talento. Foi a vitória da obstinação sobre o talento. Agora vem um novo grande desafio: ele está titular - porque ninguém é, apenas está momentaneamente - e se não realizar bem as suas funções não estará mais. O grande desafio é, agora que ele está titular, ter que continuar demonstrando esse mesmo nível de determinação e obstinação que fez dele um líder até então. Se ele perde isso, ele perderá a condição de inspirar outras pessoas, outros atletas, por isso ele tem que continuar nesse processo de determinação.

E o Giovani, que foi uma pessoa extremamente importante, muitas vezes no banco? Que boa equipe você conhece sem bons reservas? Como é que você treina? Como é que os titulares são desafiados a ter uma performance melhor? Por aqueles que estão trabalhando com eles. Ele dizia claramente: "Se você não treinar bem eu tomo o teu lugar", no sentido de desafiar aquele a fazer um pouco melhor, estar sempre pronto de uma forma altruísta de contribuir e não torcendo para que desse errado. Até porque quando você torce muito para dar errado perde o foco da atuação e por isso, quando entra, as coisas dão errado para você. Portanto, vamos torcer para dar certo. "Se eu tiver a minha chance, eu vou estar pronto para entrar e contribuir", como ele fez tantas vezes, e realmente foi muito importante nesse processo. Ele não aceitou a reserva, entendeu a função do backup, o quanto ele realmente deveria contribuir. Se fosse um minuto, um ponto, dez minutos, uma hora, não importa, ele estaria pronto a dar. Às vezes, por exemplo, o placar pode estar 23 a 20. "Não, agora não, deixa ele que é melhor do que eu jogar. Agora não vou não, nessa estou fora..." (com ironia). Ou seja, não tem nada disso, é você entrar e tentar modificar aquela situação que se apresenta.

Mas também não adianta falarmos em liderança sem falarmos naquilo que efetivamente é a essência do bom desempenho, que é a preparação, o treinamento. O que significa se preparar, treinar? Significa desenvolver a nossa capacidade de realizar as coisas. Eu só vou conseguir realizar alguma coisa se eu estiver preparado para aquilo, se eu estiver treinado. Treinamento é o desenvolvimento da nossa capacidade. Dizem os jogadores que eu sou viciado em treinamento. Não sei se é verdade, mas se eu ficar uns dois, três dias sem dar treino eu começo a tremer todo. Então é possível que tenha alguma verdade. O fato é que eu acredito piamente na questão da preparação. Treinamento e preparação são a essência dessa história toda e é fundamental que nós estejamos dispostos a treinar.

Ao longo da minha carreira li muitas coisas, vi muitas coisas, sobre a questão das pessoas que realmente levam grupos, tropas, times ao extremo da preparação para enfrentar situações extremas. Há vários tipos de líderes, que eles chamam de "os treinadores", os líderes do tipo general, são aqueles mais duros, como Vincent Lombardo, que dizia o seguinte, uma máxima do exército, dos fuzileiros navais americanos: "Quanto mais você suar no treinamento, menos você sangrará no campo de batalha". Portanto, vamos suar parta não sangrar depois. O fato é que esse general era um dos treinadores-generais. Há outros tipos de treinadores, como os filósofos, que vêm e convencem, trazem belas frases que também nos inspiram. Mas

Vincent Lombardo realmente tinha coisas interessantes. Uma das frases atribuídas a ele é a seguinte: "Vencer não é tudo - é a única coisa". Depois que o mito foi criado, começaram a criar coisas. Ele dizia que isso é um mito. "Eu não disse isso. O que eu disse foi: vencer não é tudo; dar tudo pela vitória é a única coisa que importa". Mas as pessoas, para criar o mito, fizeram essa frase. O fato é que dar tudo pela vitória era a única coisa que realmente importava e o que ele pedia e exigia dos seus jogadores. Ele era tido como alguém tão extremado que um dia o repórter foi entrevistar os seus jogadores, os seus colaboradores, a sua equipe, e perguntando a um dos jogadores "Como é que você agüenta esse cara, ele é um louco, é um facínora, um ditador, um intransigente, um desequilibrado, como você consegue trabalhar com ele?", o jogador disse: "Não, ele não é nada disso. Ele é muito justo, trata todo mundo igual: que nem cachorro". Mas o fato é que ele tinha algum talento, sabia como lidar e como extrair 100% dos seus jogadores, isso é inegável.

Há outra frase interessante que para mim se tornou um pouco da nossa filosofia de trabalho, que é a seguinte. É uma frase que um treinador de basquete utilizou e eu passei a utilizá-la porque acredito piamente na sua essência. Um dia, depois do mundial da Argentina, fomos convidados, eu e Giovani, a ir a um programa de televisão. (Eles dizem que é programa de esporte, mas na realidade é programa de futebol, não é? 5% do tempo sobram para a gente). Domingo à noite, "Terceiro Tempo", estávamos lá eu, Giovani, Milton Neves - apresentador do programa - e junto conosco um campeão mundial de fisiculturismo. O cara não era grande, era enorme. Lá pelas tantas o Milton Neves perguntou como ele fazia no mundial, no qual ele tinha sido campeão, e ele botou um short e começou. O cara foi ficando enorme, não parava de crescer, "vai ficar verde já, já" pensei. O Milton Neves perguntou a ele como ele fazia para repetir todos os dias essa rotina, como ele se motivava para essa rotina louca de levantar toneladas, para fazer a dieta para ficar daquele tamanho, e ele diz o seguinte: "Eu me motivo em uma frase do Bernardinho". Eu pensei: o que será que eu disse para o cara ficar desse tamanho? Vai que ele não gostou, não é? E ele disse o seguinte: "A vontade de se preparar tem que ser maior do que a vontade de vencer". Vencer todos nós queremos. Por que eu tenho a pretensão de imaginar que eu quero vencer mais do que o meu oponente? Eu quero tanto quanto ele. A diferença está na determinação do processo de preparação: aquela segunda-feira de manhã... "Hoje eu não vou treinar, hoje não dá, amanhã..."

Lembrem-se que véspera não é preparação: é desespero. Portanto, vamos nos preparar efetivamente. Eu tomei esse como o fundamento principal do nosso trabalho, nos prepararmos para que possamos realmente conquistar alguma coisa. Com isso em mente, desenvolvido, lidas muitas coisas, ganhamos o campeonato mundial da Argentina e começamos a nossa preparação para o ano de 2003, pré-olímpico, ano importante, de várias competições. Começamos a preparação na viagem para a Holanda. Muitas pessoas achavam que essa história que eu vou contar agora era meio folclore, mas depois eu descobri uma fotografia do início do treinamento. Foi o seguinte: nós viajamos para a Holanda no dia 29 de abril - eu nunca me esqueço porque era aniversário de um dos meus irmãos e eu não pude ir à festa, pois estava viajando com o time. Nós temos uma agência de turismo na seleção de vôlei que é muito boa, porque nunca tem vôo direto para lugar nenhum, eles não descobrem rota nenhuma, você pára, pára e pára. E olhem que a nossa seleção não é das mais altas, comparada com outras seleções do mundo: é de 1,85m a 2,05m, que é o Rodrigoão. Vocês acham que quatro jogadores de dois metros, ou nessa faixa, cabem lá atrás, onde a gente viaja? Não cabem. Mas tem que caber, e os caras vão todos espremidos.

Bom, viajamos para a Holanda num vôo que duraria 13 horas, 14 no máximo, e o nosso vôo demorou 20 e tantas horas. Como é que o jogador sai do avião? Com 1,70m. E o que eu tinha programado para a nossa chegada à Holanda? Um treino básico. O nome do treino é "tirar o avião das costas". O fato é que chegamos na Holanda, todos num mau-humor danado: "vamos treinar?", e eu amarradão, "sim, vamos treinar!". Enfim, cada um tem a sua ótica de leitura. O fato é que chegamos em Amsterdã, entrou um rapaz da Federação Holandesa conosco no ônibus e fomos em direção ao hotel, um pequeno hotel nas cercanias de Amsterdã chamado Abacus. No caminho para o hotel, o representante da Federação Holandesa, falando em inglês comigo, disse: "Professor, está tudo certo, jogos, alimentação. Só tem um problema: hoje não pode ter treino". E falei: "Como não?" Ele respondeu: "É feriado na Holanda. Dia 30 de abril é o dia do aniversário da coroação da rainha Beatriz, nada abre na Holanda". O fato é que não tinha como treinar e os jogadores ouviram. "Há, há há! Não vai ter treino!" E eu possesso, pensando comigo o que vou fazer, e nem olho para trás para não brigar. Vamos embora. De repente chegamos no hotel, eu olho para aquele estacionamento lindo, aquele asfalto holandês, aquela coisa linda. E disse assim: "Ah, friozinho, mas não está chovendo... é aqui mesmo! Sobe, mete o agasalho que nós vamos treinar".

"Professor, está maluco? Treinar onde?" E eu: "aqui". "No asfalto? Enlouqueceu de vez? Eu: "Enlouqueci, mas vamos lá". Você briga, eles descem contrariados. Como é que eles descem? Com um bico deste tamanho. Quanto mais bico, mais treina, até passar. Treinaram 1h30m, demos aquele gás em todos, todo mundo "pê da vida" comigo. No final da história, ninguém fala comigo durante uma semana, mas tudo passa. O que interessava era treinar.

Treinamos, e tal, e começa a Liga Mundial de 2003. Vamos à Europa, voltamos ao Brasil, jogamos no Brasil, jogamos na Europa de novo, vamos e voltamos, sempre nessas viagens boas. Fomos para Itália jogar: um vôo que dura 12 horas, levamos 25. Chegamos em Milão, mas não era o nosso destino final, que era Florença. Tínhamos cinco horas de espera no aeroporto de Milão. Cinco horas dá tempo de quê? Treinar, básico. Alugamos duas vans, fui dirigindo uma, o Giovani a outra, e fomos treinar. Malhamos, malhamos, os caras revoltados. "Estou com fome, estou cansado!" Não importa, treinamos. Paguei a comida dos caras, voltamos para o aeroporto, fomos viajar e continuamos jogando. Chegamos às finais da Liga Mundial. Classificamo-nos, finais em Madri, uma chave "fácil": Brasil, Bulgária, Rússia e Itália. Coisa "simples". Ganhamos por 3 X 1 da Bulgária, 3 X 1 da Rússia e 3 X 1 da Itália, nos classificamos. Ganhamos da República Tcheca na semifinal por 3 X 0 e a final, uma final "simples" contra Sérvia e Montenegro, estava 2 X 1 para eles. No quarto set, estava 8 X 4 para eles e viramos. Final da história: seis match balls para eles no tie-break. Nós ganhamos de 31 X 29, Deus sabe como, mas, enfim, ganhamos. Quando o time ganha, pegam o treinador, jogam para o alto. Se não gostam dele... "opa, caiu". Mas ganhamos a Liga Mundial, aquela coisa de "mito imbatíveis". Eu pergunto a vocês: sabem qual diferença entre o céu e o inferno no voleibol? Se você ganha de 31 X 29, o Bernardinho grita, mas faz, "Midas". Quando perde de 29 X 31, o Bernardinho grita muito, é o maior maluco, não entende nada. Ou seja, quando perde de um gol, o Parreira é muito calado, não dá. Quando perde de um gol e grita muito, dizem que o Felipão grita muito e tal. Quando ganha, vale gritar, vale ficar calado, vale qualquer coisa.

Um ponto, um gol, dois pontos mudam tudo: é o céu e o inferno, é aquilo que leva a pequena concorrência a levar em vez da gente. Mas eu tenho uma teoria para isso e ela foi parcialmente comprovada. Nós chegamos ao Brasil, de volta dessa excursão, depois dessas loucuras todas, em Cumbica, São Paulo, e aí tem coletiva de imprensa. Os mitos imbatíveis chegam ao Brasil. Os ídolos e tal. Põem lá em cima, para depois detonar. Porque a mídia tem duas funções claras, que são inatas: tentar nos fazer crer que somos melhores do que somos quando nós ganhamos - mitos e nos iludimos às vezes com isso. E depois tentam nos fazer crer que somos piores do que somos quando nós perdemos - e nos deprimimos com isso. O fato é que não somos nem tão bons nem tão ruins. Estamos em algum lugar no meio desse caminho, mas o fato é que isso nos afeta. Qual é a melhor maneira de não se afetar? Não ler. O que a mídia diz não vai influenciar em nada o que nós temos que fazer no dia seguinte, que é... treinar. Significa trabalhar, treinar, se preparar, fazer melhor do que fizemos hoje. Ponto.

Independentemente do que a mídia diga, estejamos iludidos e superidolatrados ou deprimidos e criticados. Não importa, temos que seguir em frente trabalhando. Voltamos ao Brasil, coletiva de imprensa, todos reunidos, babando por alguma coisa e um repórter se vira e pergunta para um dos jogadores. "Como é que vocês conseguiram? Que time, que raça, que determinação. Dois a um para os outros e vocês viraram o quarto set. E aí 31 X 29, depois de seis match balls para eles, antes do primeiro para o Brasil. Como é que foi isso?" O jogador respondeu: "Esse ano a gente não ia perder esse jogo nunca. Até no asfalto a gente treinou". Eu anotei: o asfalto foi bom. "Tudo que você disser poderá ser usado contra você". E aí ele (o jogador) continuou: "Esse maluco fez a gente treinar até no aeroporto". Anotei: aeroporto também foi bom. Ano que vem tem mais, era só o que eu pensava. O fato é que eu tenho certeza que não foi confortável treinar no asfalto; tenho certeza que não foi confortável sair do aeroporto, ir malhar, treinar, voltar para o aeroporto, seguir viagem. Mas tenho certeza de que na hora daqueles dois pontos finais há um sentimento fundamental nessa história, que é o sentimento do merecimento. Eu tenho a convicção de que eu fiz tudo para conseguir aquela vitória, para conseguir aquela vaga, aquela posição, enfim, aquilo que eu estou tentando conseguir. E esse sentimento serve para combater que tipo de sentimento? O do arrependimento. "Ah, se eu tivesse estudado; ah, se eu tivesse treinado um pouquinho mais...". Os dois pontos foram para lá.

Portanto, vamos construir o sentimento do merecimento. Esse jogo mostra bem aquilo que eu chamo de senso de urgência: tudo é importante, cada detalhe é importante. É tolerância zero à falta de atenção. Os erros vão acontecer, mas não por negligência, por falta de atenção. Podem ser por desconhecimento,

podem ser por incapacidade. Vamos tentar melhorar, treinar para melhorar nossa capacidade ou prestar cada vez mais atenção. Enfim, estarmos preparados para isso. O senso de urgência diz respeito a "tudo é importante": jogar cada ponto como se fosse o último ponto. Por que as pessoas às vezes dão mais importância ao 24º ponto do que ao primeiro? O resultado final não é um somatório de pontos? "Não, vamos começar e vamos administrar... No final a gente vê como é que fica". Por quê? No final da história, em que a gente mensura os nossos resultados, não foi um somatório de dias, de oportunidades? Por isso aproveitem cada dia como se fosse o último dia.

Meu filho de 19 anos está na seleção hoje conosco, trabalhando, treinando. O moleque, coitado, deve penar, porque eu devo apertar, fazer e acontecer. Mais ou menos, mas enfim. O conselho que acho que mais constantemente dou a ele, o alerta que eu faço, é este: "E aí, Bruno, treinou, como é que foi?" Ele hoje joga em Florianópolis, a gente está sempre se falando. "Pai, hoje não deu". Ele é sério, de modo geral treina muito, mas, às vezes... Eu digo: "Lembre-se que cada dia que você deixa de treinar, de se preparar ou de se dedicar a essa preparação, é um dia a menos que você tem para a realização de seu sonho". É claro que o meu sonho é vê-lo feliz, mas cabe a ele decidir como ele vai usar o dia, para que ele possa se aproximar da realização do sonho que é dele. Portanto, importante é o senso de urgência. A gente não pode negligenciar nisso que pode parecer um detalhe, mas no final das contas são apenas dois pontos, portanto apenas um detalhe que nos leva à vitória. É uma falta, é uma meia (em alusão à "ajeitada" na meia que o lateral Roberto Carlos deu na Copa do Mundo, no jogo contra a França), o outro não vai... Sempre é um detalhe. É um detalhe? Pequeno detalhe, mas vamos prestar atenção aos detalhes.

As pessoas sempre falam de disciplina. O que é disciplina? É a disposição de cumprirmos de maneira determinada a rotina que se requer. É estar disposto a pagar o preço. Há a história de um rapaz chamado Pat Tilman, que tem uma história interessante. Desde que nasceu ele queria jogar futebol americano - e futebol americano é para duas categorias de atleta: ou o cara é muito grande, para bater nos outros ou o cara é muito rápido, para fugir dos grandes. É uma coisa ou outra. Se você for mais ou menos vai apanhar. É uma guerra, o tal futebol americano. O fato é que Pat Tilman queria jogar e diziam que ele não tinha biotipo, condição. Mas ele lutou e conseguiu jogar no time do seu colégio, da sua high school, do seu segundo grau. Ele jogava no time do colégio, quando terminou o colégio, ele queria ir para o time da universidade. "Não, acho que nessa você não vai conseguir bolsa de estudo. Você não tem capacidade física". E foi e conseguiu uma bolsa de estudo no Arizona. Durante quatro anos, com a bolsa de estudos, ele se formou e jogou futebol americano.

Quando se formou, queria jogar na NFL, a liga que paga milhões de dólares para os grandes atletas do futebol americano. Mas diziam: "Esquece, porque profissional você não pode ser mesmo, não tem a menor condição". E ele dizia: "Então digam aos treinadores para não me chamarem para fazer um teste, porque, se me chamarem, não vão conseguir me cortar". Esse era o seu grande talento: a determinação, a obstinação de conquistar aquilo que queria. Ele se torna profissional, começa ganhando milhares de dólares, depois milhões de dólares, fecha um contrato de US\$ 3 milhões por ano, até que em 2001 acontecem os ataques terroristas aos Estados Unidos. E ele, incomodado: "Para uma nação que me deu tanto, eu tenho que fazer alguma coisa em troca, para o meu país". Ele resolve deixar um contrato de US\$ 3 milhões por ano e se engaja numa tropa chamada Rangers, por US\$ 18 mil por ano. E acaba morto no Afeganistão numa emboscada. Esse exemplo de dedicação é o seguinte: ele dizia uma frase que, para mim, simboliza exatamente o que a disciplina quer dizer. "Disciplina é uma ponte que liga nossos sonhos às nossas realizações". Aos nossos objetivos, às nossas conquistas. Todos nós temos sonhos que queremos realizar. Para que a gente una esses dois pontos, essa ponte é construída com planejamento e disciplina. Temos que estar dispostos a pagar o preço que vai custar a construção dessa ponte. Foi o exemplo que ele usou a respeito da disciplina. Acho que esse exemplo, essa frase dita por alguém que teve essas características todas, essa perseverança toda, é bem significativo. Há uma frase do Colin Powel que diz uma coisa...

É claro que há de existir um equilíbrio nessa história toda, o equilíbrio do comprometimento. Vamos exigir das pessoas que trabalham conosco, mas vamos dar a elas as condições para que possam realizar. No nosso caso, com a ausência, é a possibilidade da família. A gente viaja muito, então podemos permitir que tragam a família. Tentar dar melhores condições de comunicação, melhorar a questão do transporte, da estada, questões ligadas à nossa atividade. Dizem que eu brigo muito com eles. Eu brigo no sentido de exigir, mas brigo muito mais por eles, no sentido de dar as condições. Uma única exigência, o único pedido

que eu fiz à Confederação Brasileira de Vôlei, quando ganhamos o ouro em Atenas foi a seguinte: eu gostaria que, a partir de agora, para esses rapazes que são campeões olímpicos, que nas nossas viagens intercontinentais os jogadores viajassem de classe executiva. Isso não é um luxo, é uma necessidade, pois eles vão viajar mais confortáveis e posso treiná-los mais calmamente no dia seguinte. Era uma necessidade e foi aceita.

Atenção à minha frase: os jogadores viajam de classe executiva, essa foi a minha demanda. É a forma de mostrar o meu comprometimento, como líder, com eles: de dar as condições, de brigar por eles. Aconteceu um fato interessante nessa mesma Copa dos Campeões. Quando voltamos do Japão, via Itália, a seleção italiana voltou conosco, coincidentemente. Os jogadores brasileiros vão sentando na executiva, aquela coisa toda, e a gente, da comissão técnica, segue andando lá para trás. Lá na executiva servem champanhe, coisa e tal, e eles tiram onda. "Aí, Bernardinho, quer um champanhe?" Eu falo: "Espera o próximo treino, seu cachorro". Tudo bem. Aí eu estou lá sentadinho, espremido, e vem o time da Itália. Os jogadores foram entrando e os treinadores foram sentando na frente, na executiva. Os jogadores todos grandes, veio um cara de 2,05m do meu lado. E eu penso: "Ai, não bastasse ir na econômica e ainda vou espremido". Mas tudo bem. E ele (o jogador italiano) começou a conversar comigo: "Como é a história? Vocês vêm aqui e os jogadores vão lá?" E eu falei: "Puxa, os caras são grandes, tem que ir lá. O cara de dois metros vir aqui? Não, aqui dá pra eu ir mais ou menos, mas eles têm que ir lá, e tal". E ele: "mas o nosso treinador é baixinho, vai lá na frente e eu venho aqui..." E eu: "Derruba ele, derruba ele..." Aproveitei, não é, a chance...

A questão importante é a seguinte: muitas vezes o esporte é usado como exemplo, mas há uma simbologia muito complicada, que é o simbolismo do placar. O placar é implacável. Por melhor que você jogue, se você perde, é um fracasso. Por pior que você jogue, se você ganha, é um sucesso. Mas será que é sempre assim? Exemplo: uma pequena empresa que melhore em todos os seus parâmetros de avaliação, suas vendas crescem, sua participação no mercado cresce, mas ela continua perdendo de 25 a 10. Perdia de 25 a 5, agora perde de 25 a 15. Continua sendo uma derrota. No esporte, muitas vezes, isso é tido como uma derrota. Mas será que é? Nós vimos o reconhecimento de que a derrota, entre aspas, da Alemanha, que ficou em terceiro lugar - uma belíssima posição -, foi reconhecida como um sucesso, um esforço, um trabalho bem feito, etc.

É preciso entender que o brilho e o sucesso estão na realização do seu potencial, de termos feito aquilo que cabia a nós fazermos, de darmos o nosso melhor. Isso é o importante: criarmos essa cultura disso e deixarmos essa monocultura de que só basta o resultado. Até porque muitas vezes, e isso acontece no esporte, quando a pessoa perde numa semifinal e vai disputar o terceiro lugar há uma desmotivação enorme. Isso é até falta de humildade, não reconhecer que o seu melhor pode ser um bronze. "Vamos lutar por isso" e vamos reconhecer que é mais importante do que, eventualmente, um quarto lugar. Sair da competição sem uma medalha seria uma punição até grande demais. Portanto, precisamos entender um pouco disso como sendo a definição de sucesso. Sucesso é termos performances de excelência, entregarmos resultados ao longo do tempo. Não vitórias e derrotas eventuais e esse deve ser o nosso entendimento.

Esse é um pouco da nossa trajetória até 2004, que prossegue em 2005. Estávamos ainda na batalha. Muitos me perguntavam: "Por que não deixar depois de 2004? Ganhou, para que continuar?" Seria mais fácil ficar de pedra em vez de vidraça. Posso sentar, falar, o microfone aceita tudo, o papel também... Quem deve fazer é quem está na pressão, mas o grande desafio é esse, e nós somos mantidos a desafios: é como manter essa história, como tentar de alguma forma seguir nesse novo desafio, é ter a coragem de prosseguir, não deixar porque é mais cômodo dessa forma. Alguns jogadores pensavam da mesma maneira: o que significa o termo Olimpíadas? Significa um espaço de tempo de quatro anos. Esse é o termo "Olimpíadas" em grego. Nós ganhamos, ganhamos e chegamos em 2004 de que maneira? Superfavoritos. Menos do que o ouro ninguém aceitaria. Para aumentar essa pressão e esse favoritismo, a nossa Copa das Confederações foi a Liga Mundial de 2004. Chegamos às finais invictos e acabamos invictos, chegamos às finais em Roma. Ganhamos da Bulgária, de Sérvia e Montenegro e a finalíssima era Brasil e Itália, dentro da Itália. Treze mil italianos e ganhamos por 3 a 1. Ao ganharmos por esse placar, os jogadores comemorando e eu, preocupado. Faltava menos de um mês para os Jogos Olímpicos e ganhamos de 3 a 1 da Itália. Que tipo de ilusão isso poderia trazer? Que tipo de sentimento? "Ah, agora não precisa nem mais treinar. Manda a medalha por Sedex, nem vamos à Atenas jogar, que essa já é nossa". A imprensa iria

tentar nos fazer crer que essa era a nossa condição, a de melhores. E a minha preocupação era: como é que eu vou conseguir extrair mais suor, no sentido da determinação, deles durante esse mês?

Para potencializar a minha preocupação fui para uma coletiva de imprensa depois da competição. Eu e o Giovanni, que tinha sido o capitão da seleção naquela oportunidade, e o treinador da Itália e o seu capitão. A primeira pergunta que fizeram para o treinador da Itália foi: "Como é que você vai fazer para diminuir essa distância que o separa do Brasil e passar o Brasil nesse mês que o separa dos Jogos Olímpicos?" Ele respondeu: "Essa derrota em casa feriu o nosso orgulho. Estamos aqui magoados e feridos e nesse mês que nos separa (dos Jogos Olímpicos) vamos usar isso como motivação e treinar mais do que eles". Eu pensei: "É ruim, hein!" Eu tinha convicção de uma única coisa: de que mais eles não podiam fazer. Melhor eles podiam, mas mais era a nossa obrigação não permitir.

Qual é a única forma de você não permitir que o segundo colocado - quando você está em primeiro - não ultrapasse você? É treinando com intensidade igual ou maior do que ele treina, senão ele vai ultrapassar você. Eu disse isso ao Prefeito Cesar Maia, na época das últimas eleições, e parece que ele adotou essa frase, porque ele estava em primeiro nas pesquisas... O fato é que essa postura serve para tudo. Se eu negligenciar e me acomodar, o outro vai passar a gente. Mas o fato é que eu botei uma frase lá no nosso ginásio, que vou contar em seguida para vocês.

Antes pergunto: o que o sucesso do passado nos garante no futuro? Se fizemos um bom trabalho, como começa o próximo trabalho? Zero a zero, igual. Temos que construir um novo bom trabalho, construir um bom novo ano. Conquistamos alguma coisa? Sim, mas não partimos do 1 X 0 na próxima partida, partimos de 0 X 0, igual. O sucesso do passado não garante nada no futuro, a não ser uma responsabilidade maior e uma expectativa muito maior. Existe um remador inglês chamado Steve Redgrave, que ganhou cinco medalhas de ouro em cinco Olimpíadas diferentes. Em um espaço de tempo de 16 anos - do T1 até o T16 foram cinco Olimpíadas, cinco medalhas de ouro. Ele dizia o seguinte: "em cada Olimpíada, eu me sentia tão tenso que o único lugar que eu relaxava era no banheiro, eu ia para o banheiro e me trancava". Por quê? "A necessidade, ou a obrigatoriedade, de ganhar uma nova medalha de ouro era tão maior e eu descobria, a cada Olimpíada, que o meu barco não partia nem um pouquinho à frente dos outros, apesar de eu ter uma, duas, três medalhas de ouro. Partia igualzinho". E ele só conseguia relaxar um pouco, soltar essa tensão, quando começava a prova, quando a convicção que ele tinha de que havia se preparado da melhor forma lhe dava a tranquilidade para executar aquilo eu ele tinha que executar.

Acho que o grande cumprimento a ser feito a essa geração de jogadores (do vôlei) é a de que eles foram campeões na condição de favoritos, quero dizer, com esse peso do favoritismo. As armadilhas que o sucesso traz estavam todas à frente e eles conseguiram ser campeões. Como? Preparando-se, não negligenciando nenhum detalhe. E dois: sendo um time, porque ninguém sozinho consegue suportar esse peso. O que nós temos que combater quando somos considerados os favoritos, os melhores, os bons? Combater a acomodação, a negligência na preparação, na execução, na implementação daquilo que cabe a nós fazer, combater a acomodação.

Eu tive um exemplo muito interessante antes dos Jogos Olímpicos: a oportunidade de assistir a um vídeo sobre um torneio de atletismo norte-americano, prova de 400 metros com barreiras, que classificaria os atletas para os Jogos Olímpicos de Atenas. No grupo havia um jovem talentoso que, como todo jovem talentoso, tende a ser um pouquinho o quê? Arrogante. Jovem talentoso americano fica mais arrogante ainda... O garoto estava cheio de onda, naquela do "eu vou fazer e acontecer". E a prova de 400 metros com barreiras é interessante por quê? São quatro vezes 100 metros, com seus obstáculos, quatro anos olímpicos, quatro trimestres que eventualmente medem os resultados de uma empresa, de uma área, qualquer que seja. O garoto dá uma entrevista dizendo que ia fazer e acontecer e no dia seguinte vem a prova. Eu estou vendo a prova e os narradores acompanhando: "100 metros, ele sai na frente; 200 metros e ele segue à frente, como favorito que era; 300 metros e continua à frente, faltam só 100 metros". Uma barreirinha só, mas ela dá aquela sentadinha nos calcanhares, relaxa um pouquinho, dá aquela tropeçadinha na última barreira... Moral da história? Tropeçar: seis centésimos de segundo atrás do terceiro colocado. Sequer se classifica para os Jogos de Atenas. O que eu coloquei no nosso ginásio? "Não nos esqueçamos da última barreira". Não se esqueçam da próxima barreira, dos próximos 100 metros, porque vão existir sempre novos 100 metros. Os Jogos Olímpicos eram a nossa última barreira daquele ciclo. Para contrabalançar, equilibrar um pouco a minha frase, os jogadores colocaram ao lado: "Do descanso nasce o

craque". E eu pensei: só se for uma droga, não é? Mas tudo bem. A segunda frase era assim: "Água demais mata a planta". Eu pensei cá comigo, interpretei da seguinte forma: não há mais intervalos para água, vamos direto durante os treinamentos. Como cada um interpreta da sua forma foi o que eu entendi...

O mundo, a vida, nos apresenta motivos para que possamos aprender, as lições, e esse jovem atleta americano é fruto de mais uma lição. Em 2005, o ano seguinte ao que ele havia fracassado na classificação para as Olimpíadas, é disputado o campeonato mundial de atletismo em Helsinque, na Finlândia. Pergunto a vocês: quem foi o campeão mundial dos 400 metros com barreiras? Ele. Portanto, lembremo-nos de aqueles em quem nós batemos no passado, porque estarão motivados e treinando para nos bater no futuro, para nos ultrapassar. Vamos dar uma intensidade maior do que eles estão dando, caso contrário eles vão nos ultrapassar. É a nova lição. E é claro que nem só de vitórias nós vivemos. "Puxa, Bernardinho, aquela derrota para a Venezuela é inesquecível". Eu respondo: "É, sempre que eu estou tentando esquecer alguém me pergunta dela" e eu não consigo esquecer. Agora que o Pan vem aí em 2007 perguntam muito isso, mas o fato é que não é para esquecer; é para lembrar das lições, para tentar entender os porquês.

A maior lição que tive, pensando depois na derrota, nos porquês da derrota, foi o primeiro erro de planejamento. Imaginava que fosse possível ganhar duas competições importantes num espaço tão curto de tempo. Final da Liga Mundial e dez dias depois embarcávamos para Santo Domingo. Mas não há como em 15, 20 dias você conseguir dois picos, mas imaginei que sim. Esse foi o primeiro erro de planejamento: vamos ter que rever o planejamento em competições futuras no que diz respeito à distância entre competições importantes. Segundo: nós chegamos lá e várias outras equipes me chamavam para conversar e eu fui conversar com o pessoal do handebol. O técnico me chamou e eu fui. Quando cheguei os jogadores estavam sentados no chão e eu, com a comissão técnica, fiquei em pé. Mas eu tomei um susto: eles pareciam aqueles piratas, com faca nos dentes. E eu disse: "Calma amigos. Brasileiro é irmão". Eles queriam morder alguém, os olhares estavam brilhando, aquela coisa toda, a motivação lá em cima. Era fácil de entender o porquê da motivação elevada: era véspera o jogo Brasil X Argentina, o primeiro motivo. Segundo: valia o ouro pan-americano porque era final. E terceiro: o ouro pan-americano garantiria a eles a classificação olímpica. Não precisava motivar ninguém ali: era controlar a ansiedade.

Conversamos um pouco e voltei para o meu quarto. Ao voltar, caminhando, vim pensando: tem alguma coisa errada com o nosso time. Aquilo que eu havia visto ali eu não via na nossa equipe. Qual seria a desculpa clássica do chefe que não é líder, é apenas chefe, que não assume responsabilidade? Os jogadores não estavam motivados, por isso perderam. Porque "perderam" é terceira pessoa do plural - então é "líder zero". Chefe porque deram a ele o cargo de chefe, mas se eles não estão motivados, de quem é grande parte da culpa? Minha, que não fui suficientemente capaz de motivá-los. Segunda desculpa clássica: "Ah, os jogadores não fizeram o que mandei, por isso perderam". Eu não mando em ninguém. Certamente não fui suficientemente convincente para que eles fizessem aquilo que eu estava propondo. Propomos, criamos um senso de propriedade, se isso não acontecer cada um vai fazer da forma que acha que deve fazer na hora do "vamos ver", se não existe o verdadeiro comprometimento.

A lição que fica é que, sem esse comprometimento, sem essa paixão, essa determinação do momento, o jogador será afastado. Sem isso tenho a convicção, e cada vez eu tenho mais porque as lições nos mostram, de que vamos perder. Ficou claro, não só lá como agora (com o futebol, na Copa do Mundo). Sem talento, eu tenho que pagar para ver, porque às vezes sem tanto talentos e consegue ganhar. Essa é a lição que fica. A nossa obrigação não é não perder: é não perder pelas razões por que perdemos no passado, aprender com elas. Para isso servem, as lições, para que a gente assuma nossas responsabilidades. Ponto um: o líder deve sempre assumir suas responsabilidades. Ponto dois: para que a gente aprenda com aquelas lições. Ponto três: para que a gente não repita os erros que eventualmente foram detectados naquela atuação.

A seguir um pouco daquilo que usei e que, espero, não sirva como exemplo ou como inspiração para o chefe de vocês. Quando ganhamos o mundial da Argentina começávamos o treino às 9h e íamos até o meio-dia. Ao ganharmos o campeonato mundial pensei cá comigo: como é que vai ser treinar os campeões do mundo? Reuni o pessoal em Buenos Aires no dia seguinte e falei: "Moçada, parabéns, são campeões do mundo, só que no ano que vem nós vamos começar a treinar às 8h da manhã. De 8h até 11h30m - aproveitei para aumentar um pouquinho o treino - e de 17h às 20h". E eles: "Puxa, professor, acordar às 6h30, 7h, e às 7h30m sair do hotel? Oito horas um maluco na minha orelha, que saco". O ano de 2003

veio: 8h até 11h30m e 17h às 20h. Chega 2004. Ganhamos a Copa do Mundo de 2003, nos classificamos para Atenas. "Ah, Copa do Mundo nunca tínhamos ganhado. Invictos..." Reuni o pessoal em Tóquio e falei: "Pessoal, parabéns, só que ano que vem nós vamos começar às 7h da manhã". E eles: "Então não vamos ganhar mais nada, a gente vai parar". Chegamos em 2004, foi construído o Centro de Treinamento de Saquarema, nós acordávamos às 6h, 6h30m no refeitório e 7h na areia treinando: essa foi a nossa rotina. Qual foi o jogo mais tenso dos Jogos Olímpicos? Quartas-de-final, o primeiro mata-mata, perdeu volta para casa. Classificamos-nos em primeiro no grupo para jogar contra o quarto do lado de lá. Primeiro significa franco favorito. Quarto significa franco atirador, sem peso nenhum. Quem eram os francos atiradores? O único time do mundo contra o qual nós tínhamos um retrospecto negativo: três derrotas e duas vitórias - a Polônia. A tensão era maior ainda. Era dia 25 de agosto, meu aniversário, e queria um presente: ganhar da Polônia. No quadro branco, dentro do vestiário, o Giovanni escreveu: "Ninguém treinou mais do que nós. Ninguém merece mais do que nós. E, certamente, ninguém acordou mais cedo". Portanto, vamos à vitória. A questão era não vender barato aquilo que nós estávamos dispostos a fazer. Lembrarmos-nos do processo de preparação como fonte de motivação, como criação do sentimento de merecimento.

Isso é um pouco da minha trajetória: como é que um economista trabalha como treinador de voleibol? E onde é que um economista muitas vezes trabalha? Num banco. Eu, a vida toda, trabalhei num banco. A diferença é que, quando jogava, eu era bancário. Agora sou banqueiro, porque sou o dono do banco. A diferença é só essa porque continuo no banco. Ao ser chamado para treinar um time na Itália - eu estava parando de jogar - passei de player, ou seja, de colaborador a gestor. De treinador passei a ser um gestor de pessoas. Comecei a estudar tudo o que diz respeito à gestão, à questão de tomada de decisão sobre pressão.

O jornalista Bob Woodward, quando escreve sobre isso em seu livro *Maestro*, sobre Alan Greenspan (ex-presidente do FED, o banco central americano), fala sobre tomada de decisão. O sujeito é presidente do Banco Central americano, o que isso tem a ver com esporte? Cada meio ponto que ele mexe na taxa de juros lá, o mundo inteiro balança. Isto é: tomada de decisão sob pressão absoluta. Como é tomar essas decisões? O *Endurance*, um livro sobre Shackleton que é também nome de seu navio, mostra como ele conseguiu chegar ao Pólo Sul. Na verdade ele não conseguiu: chegou à Antártida, seu navio foi bloqueado pelo gelo e ele foi esmagado pelo gelo, mas ele conseguiu resgatar com vida toda a sua tripulação. Esse foi o êxito da sua empreitada, da sua incursão à Antártida: trabalhar em equipe, liderança foi como ele conseguiu fazer aquilo. Há livros de várias naturezas que nos trazem exemplos importantes.

Essa se tornou, assim, a minha missão. Não apenas o treinamento no sentido de desenvolver um fundamento técnico ou uma estratégia, mas de envolver tudo que diga respeito ao crescimento das pessoas que compõem esse time. Essa é a nossa função: fazer com que as pessoas cresçam, comprometam-se cada vez mais, tenham mais conhecimento, possam contribuir cada vez mais. O líder funciona como um servidor, no sentido de uma ferramenta que permite a essas pessoas executarem melhor aquilo que elas querem executar.

Hoje é muito utilizada a palavra coaching. O que é o coaching no mundo empresarial? Coach é aquele profissional sênior, mais experiente, que mostra o caminho, que é o guia, digamos assim, da carreira de um mais jovem. Extraí esta definição sobre coaching de um livro sobre tênis: "Coaching é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar as suas performances". Todos nós queremos estabelecer, com as pessoas que estão à nossa volta, esse tipo de relação, quero que elas tenham a melhor atuação possível. Todos nós, em alguma medida, somos coaches. Mas por que eu incluí um livro sobre tênis? O que o tênis e o vôlei têm em comum? Uma rede, que separa os oponentes, não há como impedir que eles joguem. É como uma empresa: não há como impedir que uma outra empresa atue, que produza. Qual é a única forma de eu vencê-la? Sendo mais eficiente nas minhas ações e ocupando espaços, como a empresa tem que ocupar no mercado, muitas vezes. Caso contrário, o outro vai ocupar; se não a bola vai cair aqui. Isso é o que fazemos no vôlei, no tênis, no mundo empresarial.

O coach deve estar disposto a brilhar através do brilho dos outros. Quero dizer, o brilho do coach é quando a sua equipe brilha, a nossa medalha é poder vê-los lá em cima, porque nem medalha nós ganhamos - tenho réplicas, não tenho medalhas. Para detectar e desenvolver talentos não vamos rotular as pessoas, porque muitas vezes elas têm talento e a limitação está na gente, em não detectar que talento elas têm. É como aquela história da perseverança: o Cafu foi barrado em tantas peneiras, mas por quê? Buscavam

apenas uma grande virtude nele e na realidade ele tinha a virtude da perseverança. Tão perseverante que quer continuar ainda mais. A obra dele foi fantástica e é um belo exemplo. Não acho que tenha mais culpa do que ninguém, mas ele realmente é o retrato da obstinação.

Viabilizar o crescimento, muito mais do que ensinar, é ajudar a aprender. Porque a coisa mais importante é aprender para aprender sempre, temos que estar sempre dispostos a aprender. Qual é a única fonte de crescimento? As pessoas crescem por quê? Porque se questionam. Ao me questionar, eu vou procurar informações, vou buscar e cresço. Qual é a única forma de satisfação? É o crescimento. Fico satisfeito quando tenho a convicção de que estou crescendo. Não é porque fiz alguma coisa que vou ficar satisfeito. Não: é porque eu continuo crescendo. O Pat Tilman dizia o seguinte: cada vez que conquisto alguma coisa tento combater essa minha satisfação, esse meu orgulho, porque ele pode me levar a quê? "Agora eu sou old new", ele dizia, ou seja: "já não conto mais". Porque ao me satisfazer posso me acomodar e não querer fazer. Tento levar ingenuamente isso porque isso não conta muito. Eu tenho que continuar crescendo. São todas algumas características, na minha opinião, dos líderes. Primeiro, demonstrar transparência: não existe a melhor forma, existe a sua forma. As pessoas não podem notar artificialidade. Na forma, todos nós vamos errar. "Puxa, Bernardinho, hoje você exigiu demais!" "É, realmente estiquei demais a corda... volta um pouquinho". Na forma todos vamos errar. Mas eles não podem duvidar da nossa intenção. Temos é que tentar: se duvidarem da nossa intenção, perdemos a condição de liderarmos. Para isso é fundamental que nós construamos o quê? O elo de confiança. Confiança é a base de qualquer relação. Quando não há confiança, não temos como liderar, não temos como nos relacionar com as pessoas. Muitas vezes os ambientes parecem harmônicos, ninguém cobra nada de ninguém.

Eu desconfio de ambientes harmônicos demais: são aqueles que eu chamo de ambientes confortáveis. O conforto excessivo nos leva a uma permissividade e ninguém busca alguma coisa. Acho que o desconforto é aquilo que nos faz mostrar o comprometimento. Muitas vezes ambientes harmônicos, como alguns parecem, escondem uma coisa importante, que é a falta de confiança. Por que as pessoas não se cobram? Porque não confiam umas nas outras. Eu não vou aceitar a cobrança de alguém em quem não confio e tenho certeza de que ela não vai aceitar a minha. Mas se há confiança, a interpelação e a cobrança são naturais e as pessoas vão entender como um processo de ajuste, de melhora. Estou cobrando, mas eu quero o seu melhor. A pessoa tem confiança de que isso é verdade.

Outra coisa importante: proximidade com a equipe. Não há como, sem ter a proximidade, sem conhecer as pessoas, tentar motivá-las. Que "botão" eu vou apertar? Se não conheço a pessoa, se não sei se ela deve ser desafiada, se tenho que melhorar a auto-estima dela, se alguém tem que dar um tapinha nas costas, se tem que bater. É fundamental que a gente se aproxime das pessoas para conhecê-las. Quem de nós não teve vontade de matar um treinador, um professor, um chefe? Não é uma idéia, é apenas uma reflexão. Quem de nós, depois de algum tempo, também não tem a convicção de quanto aquela pessoa foi importante no nosso crescimento, que nos levou a um ponto além daquele que nós imaginávamos que pudéssemos ir? Quem de nós se lembra daquele professor bonzinho, aquele "gente boa"? Passou, a gente já esqueceu. Mas daquele que era durão, quem não se lembra dele? Não é durão no sentido do sujeito ser louco, desvairado, não é isso. Mas de ter exigido da gente, acho que esse é o conceito.

Há outra coisa que, na minha opinião, une os líderes. As pessoas se tornam líderes, antes de qualquer coisa, porque são inconformadas. Está bom? Mas pode e deve melhorar. Essa é, digamos assim, a filosofia que temos que construir na nossa equipe: o não-conformismo. Há uma definição de superação muito interessante, de um dirigente de uma grande empresa brasileira. Ele diz o seguinte: "Superação é ter a humildade de aprender com o passado, não se conformar com o presente e desafiar o futuro". Hoje precisamos ser cada vez mais inconformados. Os líderes têm essa questão do inconformismo.

Há uma história muito interessante sobre o inconformismo, que é a história de um professor universitário. Na realidade é a história do Henry Kissinger, quando ele deixa o governo, a grande política, e volta à universidade para ser professor de um curso de pós-graduação. Tinha uma cadeira em que ele era professor. Ao final de dois anos, os alunos desse curso iam a ele com seu trabalho de conclusão de curso e entregavam. Um rapaz chegou e entregou o seu trabalho. Ele recebeu o trabalho, levou para casa e, quatro dias depois, voltou. Disse ao aluno: "Está muito bom o seu trabalho, mas tenho certeza de que você pode fazer melhor". O garoto ficou preocupado, tinha se dedicado tanto àquilo. Mais 15 noites em claro, trabalhando, buscando informações e tal. Enriquece seu trabalho, conclui e leva para o professor.

"Professor, está aqui o meu trabalho". O professor leva para casa, quatro dias depois volta e o aluno olha. "Está excelente o seu trabalho, mas tenho certeza de que você ainda pode fazer melhor". Ai o garoto entra em parafuso, pira. Dois meses em claro, funde seu laptop, não tem mais fonte de inspiração. Busca aqui, ali, tenta alguma coisa mais, melhora um pouco, conclui e fecha o seu trabalho. Volta ao professor, depauperado: "Professor, está aqui o meu trabalho". O professor, meio penalizado com o estado físico do rapaz, pergunta: "Esse é o melhor que você pode fazer?" E o rapaz diz: "É, sim senhor". E o professor: "Ah, então agora eu vou ler". Até então ele não havia lido, mas ele tinha convicção de que, se espremesse um pouquinho mais, o garoto podia fazer alguma coisa melhor.

Essa é a brincadeira em torno do inconformismo. "Mas está 24 a 14 e você está reclamando?" Sim, porque o meu compromisso não é com a vitória naquele set; é com a excelência dos jogadores. Que eles façam da melhor maneira possível aquilo que eles podem fazer, para que eles não se acomodem, não relaxem imaginando que aquilo é suficiente. Não é suficiente. Está bom, mas não é suficiente, temos que fazer mais.

Digo a vocês: não adianta achar "Ah, agora eu sou o líder, eu sou o chefe, eu sou o comandante, então eu só comando". Não. Eu me preparo, me atualizo, estudo. O líder tem que estar em evolução. Todos nós esperamos ser projetos em andamento, com possibilidade de crescimento. Ainda bem que há o crescer, se não... Então estudar é fundamental. No nosso caso é análise estatística, estudo dos adversários, atualização permanente. Isso é fundamental para cada um de nós. A nossa missão é como Darwin dizia: "Eu trabalhei tão bem e tão duro quanto eu pude. E nenhum homem pode fazer mais do que isso". Ou como Aristóteles dizia: "Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes". Portanto, vamos exercitar a excelência, fazer da melhor maneira possível o que temos que fazer, aquilo que é a nossa função, a nossa atribuição.

É um pouco dessa forma que analiso as equipes, os projetos nos quais eu estou envolvido, a escolha das pessoas que eventualmente não são as melhores, mas são as certas para compor uma equipe. Não adianta ter os melhores se eles não estão dispostos, eventualmente, a trabalhar em equipe, a ter o foco em team work. Porque o que vai dar o resultado, em longo prazo, é a equipe e não apenas um talento. É o alimentar de lideranças na equipe. Sem líderes nós não vamos poder ultrapassar certas barreiras. Treinamento extremo, ou seja: nada substitui o treinamento, a capacitação. Isso é treinar, se preparar e para tanto é necessário ter as condições. Não adianta também só puxarmos a corda, esticarmos, sem darmos as condições para que aquela corda possa ser esticada.

Por último, atenção ao sucesso e às suas armadilhas. Fizeram um bom trabalho? Preparem-se, porque o próximo nível de exigência será maior ainda. A única coisa que vai aumentar com cada êxito que nós tivermos é a expectativa que estamos gerando nas pessoas. É assim que devemos nos preparar, para enfrentarmos cada vez mais as cobranças que virão, porque cada êxito gera cobranças maiores, já que demonstramos a capacidade de realizar aquilo que de nós se espera.

Dito isso, deixo claro que não vim para ensinar nada a ninguém, mas gostaria de poder gerar em vocês algum tipo de questionamento. Que vocês pensem, reflitam. Que o questionamento não se transforme numa paranóia - não precisa tanto - mas que o questionamento seja realmente uma fonte de motivação para que vocês possam sempre refletir a respeito daquilo que fazem, para que possam buscar o crescimento e a excelência naquilo que se faz. Agradeço mais uma vez o convite para a palestra na Controladoria e digo que estou à disposição. Aqui na Prefeitura eu tenho um amigo e uma pessoa que nos tem dado sempre um apoio. Trouxemos o Rexona para o Rio de Janeiro, conseguimos ganhar o título. Confesso que fiquei frustrado, no primeiro ano, de não ganhar, e ganhamos de tal forma que agora fizeram um "ranqueamento" e o nosso time caiu bastante. Esse próximo ano vai ser complicado, mas nós vamos lutar. E, quando eles derem a chance, ganhamos de novo. Desejo a todos muito sucesso, que realmente consigam conquistar aquilo que querem, e eu vou voltar para a Urca porque tem treino daqui a pouco. Tenho que fazer aquilo que de mim se espera. Obrigado a todos e sucesso.

[Expediente](#)

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Prefeito: Cesar Maia

Vice-Prefeito: Otavio Leite

Controladoria Geral do Município

Controlador Geral: Lino Martins da Silva

Sub-controlador: Vinícius Viana

Assessoria de Comunicação

Assessora: Sonia Virgínia Moreira

Cadernos da Controladoria

Organização de Eventos: Graça Louzada

Administração de Eventos: Vanda Pastro

Edição de Texto: Sonia Virgínia Moreira

Editoração, Capa e Fotos: Gabriel Campano

Transcrição de Áudio: Thiago La Vega

Versão Online: Renato Gomes Chaves