

CÉSAR SOUZA E MAURÍCIO BARROS

DESCUBRA

O CRAQUE

QUE  HÁ

EM VOCÊ

LIÇÕES DO MUNDO DOS ESPORTES QUE PODEM LEVAR  
VOCÊ AO TOPO NA PROFISSÃO E NA VIDA

*Para Cristinna, Yasmim, Júlia e Thomas,  
pilares do dream team que tenho a  
felicidade de integrar com muito amor.*

CÉSAR SOUZA

*Para Viridiana, Gustavo e Isabel,  
que dão sentido a tudo o que escrevo,  
digo, penso e sinto.*

MAURÍCIO BARROS

# INTRODUÇÃO

---

Pode ser no calçadão de Copacabana. Ou em Chicago, na beira do lago Michigan. Na pista da avenida Quatro de Fevereiro, cartão-postal de Luanda. No Ueno Park, em Tóquio. No gramado em uma das margens do rio Tigre, em Buenos Aires. Numa calçada em Cabul. Num terreno baldio ao lado da estrada entre Tarragona e Barcelona. Num pátio em Jerusalém. Nas areias da praia de Itapuã, em Salvador. Onde quer você que esteja, verá uma criança correndo. E sorrindo.

Assim que deixa de ser um bebê de colo e começa a ganhar autonomia, o ser humano passa a rolar, engatinhar, andar e depois a correr, experimentando a liberdade e o prazer de colocar o corpo em movimento. Provar sua força, conhecer seus limites, excedê-los.

O esporte surge da irresistível tentação que o ser humano tem de brincar com o próprio corpo, de explorar suas possibilidades.

Pela sua essência lúdica, o esporte é fonte de lazer para indivíduos de todas as idades. Mas o prazer em atingir uma meta – ganhar um jogo, conquistar uma medalha, ser o campeão de um torneio – é só parte da história. Há comprovados benefícios à saúde física, mental, emocional e social. Por essa razão, a prática esportiva é obrigatória nas escolas e instrumento indispensável das campanhas de promoção da saúde organizadas tanto pelo setor público como por instituições privadas.

Ao mesmo tempo, o esporte também se tornou um grande negócio, fonte de fama e fortuna para atletas, treinadores, dirigentes e empresários. Dessa forma, constitui importante veículo para a ascensão e redenção de indivíduos, famílias e comunidades, além de notável meio de inclusão social.

Essa característica é tão relevante que este livro já se inicia apresentando duas histórias que destacam a força do esporte como ferramenta de inclusão social. Camilly e José Vitor ilustram como a prática esportiva pode ser uma saída para quem larga lá atrás, com poucas condições, na corrida por uma vida digna.

## **DUAS VIDAS, DOIS SONHOS**

Camilly Almeida dera tudo de si naqueles poucos minutos em campo. Carrinhos, dribles, desarmes... Ao final do treino, estava esperançosa de ter chamado a atenção de um dos avaliadores das principais equipes do futebol feminino de São Paulo. Aquele era o último dia da “peneira” – como é chamado, no Brasil, o processo seletivo de talentos esportivos – promovida pela Federação Paulista para ajudar os clubes a montarem suas equipes sub-17, exigência recém-imposta pela entidade aos seus filiados.

Foram quatro tardes naquele quente mês de maio de 2019, com testes nos gramados do cepeusp, o complexo esportivo da Universidade de São Paulo. Camilly, 16 anos, moradora de Guarulhos, na Grande São Paulo, foi uma das cerca de quatrocentas meninas avaliadas. “Eu comecei a jogar com 10 anos e sempre me destaquei”, disse a adolescente em conversa com um dos autores deste livro. “Meu apelido é Fumiga, porque dizem que sou parecida com a Formiga, da seleção brasileira.”

A menina enfrentava a resistência dos pais para seguir com o sonho de jogar futebol profissionalmente. Foi o irmão mais velho quem a acompanhou naquela quinta-feira em que Camilly conseguiu uma folga na lanchonete onde trabalhava como atendente. O que ela não esperava era receber um incentivo extra. Andressa Alves, então jogadora do Barcelona (hoje está na Roma) e titular da seleção brasileira, que acabara de voltar da Copa do Mundo da França,

assistiu à peneira e, a nosso convite, foi conhecer Camilly. “Minha história é muito parecida com a dela. Vim da ‘quebrada’, em Franco da Rocha, na Grande São Paulo, onde jogava com os meninos, e fui parar no Barcelona. Fico feliz em abrir espaço na Europa para as jogadoras brasileiras. Elas veem que é possível alimentar esse sonho”, disse, depois de ouvir a trajetória da garota. Camilly absorveu: “Eu não vou desistir. Pretendo ser uma atleta profissional, chegar à seleção”. A peneira lhe rendeu convites de três clubes, e ela optou por disputar o Campeonato Paulista Sub-17 na mesma Associação Desportiva Guarulhos, por ser “mais perto de casa”. Terminado o torneio, o desafio passou a ser encontrar um clube para se profissionalizar.

O esporte pode também contribuir na superação de traumas que deixam marcas profundas na vida de algumas pessoas. Para o adolescente José Vitor Ramos Leme, as marcas visíveis são de uma cicatriz de machadinha – o objeto lhe foi cravado no ombro direito por um dos dois ex-alunos autores do massacre que deixou dez mortos (incluindo a dupla de atiradores) e onze feridos na Escola Estadual Raul Brasil, em Suzano, na região metropolitana de São Paulo, em março de 2019.

José Vitor encontrou no basquete uma forma de superar as consequências do episódio. Antes do massacre, ele treinava no centro esportivo da prefeitura de Suzano. Depois, passou a treinar e jogar no parque Imperador. Em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, publicada no início de dezembro de 2019, ao mesmo tempo que evitava falar do trauma, empolgava-se ao comentar o basquete da nba e seu amor pelo esporte. “O basquete é uma coisa que gosto de fazer. Significa educação e muito esforço”, afirmou. E, assim, José Vitor encontrou no esporte uma via para cicatrizar suas feridas mais profundas, que não estão visíveis.

## **MUITO ALÉM DE METAS E RESULTADOS**

Assim como Camilly e José Vitor, outras pessoas viram no esporte um veículo para a realização de sonhos, movidas por um senso de propósito que transcende a competição.

Maior peso-pesado de todos os tempos, o boxeador Cassius Clay, que na década de 1960 mudou seu nome para Muhammad Ali, usou sua fama para dar voz às reivindicações dos negros norte-americanos contra a discriminação racial praticada no país. Logo após sua morte, em 2016, Barack Obama, primeiro presidente negro dos Estados Unidos, escreveu uma carta em sua homenagem em que o colocava ao lado de ícones da luta antirracista como Martin Luther King e Nelson Mandela.

Ayrton Senna da Silva, tricampeão mundial da Fórmula 1, desejava criar um projeto que auxiliasse crianças e jovens de baixa renda a desenvolver talentos e alcançar oportunidades. Em março de 1994, durante conversa com sua irmã, Viviane, deixara marcado para o fim daquela temporada o início do planejamento.

O acidente fatal de 1º de maio, em Ímola, na Itália, não permitiu que Senna visse seu sonho ser realizado. Mas Viviane levou o projeto adiante e, em 20 de novembro daquele mesmo ano, fundou o Instituto Ayrton Senna, com a missão de “promover o potencial transformador das pessoas por meio do desenvolvimento integral de estudantes e educadores”.

Em 2019, o Instituto celebrou seus 25 anos de fundação marcando presença em 385 municípios de dezessete estados brasileiros. De acordo com seu relatório anual, suas ações capacitaram 160.461 educadores e beneficiaram 1,3 milhão de crianças e jovens com educação pública de qualidade. O trabalho do Instituto Ayrton Senna é reconhecido por instituições do porte da

Unesco e da ocde (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Na mesma linha de atuação, Ana Moser, uma das maiores atacantes da história do voleibol brasileiro, medalha de bronze nos Jogos de Atlanta – a primeira conquista olímpica do vôlei feminino –, está desde 2001 à frente do Instituto Esporte & Educação. A entidade desenvolveu uma metodologia para ampliar e qualificar a prática de educação física e esporte no Brasil que já atendeu cerca de 6 milhões de crianças e jovens e capacitou aproximadamente 45 mil professores em todo o país.

## **CAMPO PRIVILEGIADO**

O universo das competições esportivas é, pois, espaço privilegiado para reflexões sobre a natureza humana. Situações vividas nas mais diversas modalidades podem ser transpostas para o ambiente profissional, familiar ou empresarial, inspirando lições e ações assertivas, eficazes, transformadoras. É sobre esse ponto que esta obra se debruça.

O livro apresenta e analisa cinco aprendizados essenciais – dentre outras incontáveis lições – que podemos extrair de situações reais ocorridas em diversas modalidades do esporte e que podem ser úteis para que você, leitor, se torne um craque na vida, qualquer que seja a sua profissão. As dimensões desse aprendizado são as seguintes:

- integração
- determinação
- superação
- inovação
- autogestão

São todas dimensões essenciais para superar dificuldades do presente, como crises econômicas, revezes profissionais e pessoais, epidemias, problemas sociais, desastres ambientais, conflitos interpessoais etc., e construir um futuro melhor.

Mas a maior das lições, o verdadeiro “gol de placa” que almejamos com este livro, é contribuir para a descoberta do craque que há em você!



**PARTE 1**



**INTEGRAÇÃO**

Uma seleção conseguiu ser mitológica sem a presença de deuses. A seleção de futebol da Grécia que venceu a Eurocopa de 2004, disputada em Portugal, é um dos exemplos mais notáveis de integração na história do esporte: uma equipe de futebol carente de talentos individuais, que fez da força coletiva seu trunfo para a vitória. Embora pareça óbvio valorizar o trabalho em equipe dentro de campo, alguns times que reuniram astros da bola tiveram resultados decepcionantes por falta de sinergia entre os seus craques. Fora do universo esportivo, os exemplos são ainda mais evidentes. Tanto a integração quanto a falta dela impactam diretamente os resultados.

A falta de integração entre as pessoas e entre equipes em uma organização é um dos maiores desafios contemporâneos da vida corporativa. As empresas perdem clientes, talentos e valor de mercado devido aos enormes desperdícios e idiossincrasias decorrentes do baixo grau de integração.

Perdem clientes, que não gostam do “jogo de empurra” que se evidencia quando apresentam ao vendedor uma reclamação e este responde: “Ah! Eu fiz a minha parte, foi a logística que não entregou o produto no prazo”. Esta explicação afasta o cliente da empresa, pois deteriora um dos atributos mais valorizados por ele: a credibilidade. Afinal, cliente não compra apenas o produto ou o serviço, mas adquire também um valor intangível que é a confiança, bastante abalada quando as pessoas não se entendem internamente e ficam apontando culpados.

Perdem os melhores talentos, porque bons profissionais não gostam de trabalhar em um lugar com alto nível de individualismo, politicagem e desagregação. Perdem também valor de mercado e convivem com prejuízos, pois a ausência de um propósito comum leva cada um a remar o barco para uma direção diferente, o que resulta em baixa eficiência operacional, desperdício de tempo e energia e custos elevados – questões evitáveis se a empresa tivesse um grau maior de comunicação e integração.

Nas famílias, o excesso de individualismo e o isolamento de alguns membros são fonte de infelicidade, conflitos, desagregação e até mesmo destruição do núcleo. Pais que não compartilham suas angústias para sustentar a casa e filhos que não expressam suas dúvidas sobre os ritos de passagem para a vida adulta ou que não equilibram suas obrigações escolares com o lazer podem estar sofrendo desse problema crônico.

Na gestão da vida pessoal e da carreira, espírito individualista e atitudes desagregadoras conduzem ao insucesso. Não raramente, um indivíduo demitido que não consegue recolocação no mercado de trabalho matricula-se em diversos cursos de idioma, especialização etc., buscando aumentar suas competências. Mas a causa da sua demissão, bem como da dificuldade de passar nos testes e nas entrevistas de seleção – ou mesmo de conseguir manter uma relação social, conjugal e familiar mais saudável, bem-sucedida e feliz –, muitas vezes reside em um conjunto de competências socioemocionais que transcendem as qualificações técnicas.

Uma dessas competências é justamente a capacidade de integração – a habilidade de agregar, de buscar a convergência, de ser sinérgico e alcançar o máximo do potencial de cada membro da equipe, extraindo o melhor até mesmo das diferenças entre eles. Afinal, sinergia e integração não são sinônimos de padronização, de

homogeneidade, de todos pensando e agindo igualmente. Sinergia significa construir o que os matemáticos chamam de “a curva dos máximos”, ou seja, construir algo em cima dos pontos fortes de cada um para potencializá-los, buscando a complementaridade na equipe. Isso vale para o esporte e para a vida.

A habilidade de colocar todos no mesmo barco, jogando para o time, de forma integrada e sinérgica, pode ser estimulada a partir de exemplos observados em várias modalidades esportivas. É o que você encontrará assim que virar a página.

# 1

## **TODOS NO MESMO BARCO**

---

O histórico da seleção grega de futebol era lamentável. Teve uma participação desastrosa na Eurocopa de 1980, na Itália – após três jogos, um empate e duas derrotas, um gol marcado e quatro sofridos –, e foi eliminada na primeira fase como última do seu grupo. Outra campanha, pior ainda, foi a da Copa do Mundo de 1994, nos Estados Unidos: três jogos, três derrotas, nenhum gol marcado, dez sofridos, eliminada em último lugar do Grupo D. Dez anos depois, só o fato de ter conseguido a classificação para a Eurocopa de 2004 já foi motivo de comemoração na Grécia. Não passar vexame em terras lusitanas já seria um resultado e tanto.

Mas o técnico alemão Otto Rehhagel, ou Rei Otto, como ficou conhecido, não aceitaria a derrota como destino inexorável do futebol helênico. Aos 65 anos, ele chegava ao comando da seleção grega com um currículo vitorioso em seu país: dirigindo o Werder

Bremen, vencera duas vezes o Campeonato Alemão (1988 e 1993), ganhara outras duas a Copa da Alemanha (1991 e 1994) e conquistara ainda a Recopa da uefa em 1992. Como treinador do Kaiserslautern alcançara um feito incrível: ganhou o Campeonato Alemão da segunda divisão em 1997 e, no ano seguinte, venceu a divisão principal.

Ao assumir o comando da seleção grega, Rehhagel esbarrou em um problema: faltavam talentos. Nenhum dos jogadores de todo o elenco grego tinha sequer uma posição de destaque em clubes de ponta do futebol europeu – fato que persiste até hoje. O capitão Zagorakis, por exemplo, havia sido dispensado pelo Leicester City, na época um time medíocre da Inglaterra. Um treinador comum reclamaria de cara: “Não posso fazer limonada sem limões”, diria, usando o clichê para armar a desculpa do fracasso futuro. Rehhagel, pelo contrário, via o copo meio cheio, e usaria o suor e o trabalho em equipe para tirar leite de pedra.

Dá para intuir que Rei Otto, depois de conhecer o grupo que tinha em mãos, fez uma minuciosa análise de forças e fraquezas conhecida no jargão empresarial como swot (sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Ele sabia que contava no elenco com defensores seguros e, no meio-campo, com incansáveis marcadores. Essas eram as suas forças. O ponto fraco estava na criatividade: o talento era escasso. Sobravam armadores e atacantes burocráticos. As ameaças eram todas as seleções adversárias, mais o retrospecto terrível dos gregos. Não à toa, as bolsas de apostas inglesas pagavam mais de dez libras para cada libra investida em uma eventual Grécia campeã. E as oportunidades? Bem, Rei Otto sabia que o futebol é um esporte de placares escassos e que o domínio de bola não significa necessariamente vitória ao final. Por

isso, a zebra é um bicho comum entre as feras da bola. Havia uma chance, mesmo que pequena. Por que não persegui-la?

Rehhagel tratou de arquitetar uma verdadeira muralha à frente do goleiro Nikopolidis. Dos dez jogadores de linha, oito tinham funções defensivas. A faixa de zagueiros contava ora com três, ora com quatro homens. O meio-campo tinha incansáveis marcadores e pelo menos um homem de velocidade. Esse era o desafogo, aquele que poderia aproveitar uma bola para levar à linha de fundo e cruzar para o centroavante, o solitário homem lá na frente. E, de preferência, pela direita. Não havia bons canhotos no elenco. Em linhas gerais, era esse o jogo da Grécia. Com um preparo físico trabalhado à exaustão, o mantra era defender, defender, defender. Ou melhor, destruir, destruir, destruir. E integrar. Todos conscientes de onde exatamente residia a chance da equipe. Se houvesse a possibilidade de construir alguma jogada, o time deveria estar preparado para aproveitá-la.

Claro que essa não é a mais bela das propostas – e, justamente por isso, Rehhagel foi muito criticado. Era um futebol feio. Mas, na visão do treinador, era a única coisa a ser feita, e estava dentro das regras do jogo. “Tínhamos sentimento coletivo e união de propósitos. Esse tipo de ligação, ao lado do entusiasmo, do espírito de luta e da modéstia, pode levar você longe”, disse o treinador em entrevista à revista inglesa *WorldSoccer*.

O cartão de visitas da Grécia na competição não poderia ter sido melhor. Logo na estreia, uma vitória por 2 × 1 contra os donos da casa. Portugal, com a sua seleção treinada pelo então campeão mundial brasileiro Luiz Felipe Scolari, calou-se diante da zebra. Dos quatro chutes a gol que a Grécia deu em todo o jogo, duas bolas entraram, sendo que uma foi de pênalti, cometido desastrosamente por Cristiano Ronaldo, então com 19 anos.

Nos dois outros jogos da primeira fase, um empate com a Espanha por 1 × 1 e uma derrota para a já eliminada Rússia por 2 × 1. A Grécia terminou empatada no Grupo A com a Espanha, mas avançou na competição porque marcou dois gols a mais.

O que se projetava para as demais fases era próximo do inferno. Afinal, a seleção grega teria pela frente rivais de peso. O jogo seguinte, pelas quartas de final, seria contra a França, então detentora do título da Eurocopa, com Zidane, Henry e toda sua geração de ouro. Depois, nas semifinais, o adversário seria “apenas” o melhor time do torneio até então: a República Tcheca. E, na final, simplesmente os donos da casa, Portugal, ávidos pelo seu primeiro título.

Os três jogos seguiram um roteiro parecido. Os adversários pressionando, a Grécia fechada atrás, de tocaia para dar o bote. Nas quartas, os franceses martelaram o tempo todo. Mas, aos dezenove minutos do segundo tempo, o bote grego apareceu: após cruzamento da direita, o centroavante Charisteas completou de cabeça para as redes. A França seguiu insistindo, mas em vão. Grécia na semifinal.

Contra os tchecos, o enredo se repetiu. O lance de sorte se deu quando uma bomba de Rosický acertou o travessão do bom goleiro Nikopolidis, que mostrou, além de competência, muita estrela. A partida terminou em 0 × 0 no tempo normal e foi para a prorrogação. Havia naquela época o gol de ouro, que significava que o time que marcasse primeiro no tempo extra era declarado vencedor. E foi exatamente o que fez o zagueiro Dellas, de cabeça, após um escanteio da direita. A Grécia estava na final.

Contra Portugal, o time entrou sem nenhuma responsabilidade. Afinal, a obrigação de vencer era dos favoritos. Foi um bombardeio. Dezesseis finalizações de Portugal contra quatro da Grécia. Destas, apenas uma foi em direção ao gol. E entrou. Uma verdadeira “bala de

prata”, ou seja, era a única chance, que não poderia ser desperdiçada. Aos doze minutos do segundo tempo, Charisteas fez, de novo de cabeça, de novo após um cruzamento da direita, em cobrança de escanteio, o gol do título.

A Grécia chegava ao Olimpo sem que ninguém acreditasse. Tinha vencido os três jogos decisivos atuando na mesma filosofia. Mas soube se adaptar a cada um dos adversários, ora congestionando o meio-campo, ora reforçando a muralha na zaga. Sua arma letal funcionou nas três ocasiões: cruzamento da direita e cabeçada. Rei Otto maximizou a força de seus comandados, minimizando suas fraquezas. Foi uma aula magna de como manejar com maestria recursos limitados. Lembrando o conceito da “curva dos máximos”, o técnico se apoiou nos pontos fortes de cada jogador para potencializá-los, buscando a complementaridade na equipe.

O jornal inglês *The Guardian* elencou seis motivos para o sucesso grego no torneio: o primeiro, claro, o técnico Rehhagel, um líder motivador e estratégico como poucos. Os jogadores o respeitavam e obedeciam. O segundo motivo, a tática bem definida e compreendida por todos. O terceiro, o espírito coletivo – “a única estrela deve ser o time”, dizia o treinador. O quarto, a ausência de pressão. Quando nada se espera de você, tudo o que fizer será lucro. Então, por que não arriscar? O quinto, o fato de os jogadores terem chegado ao torneio descansados. Nenhum deles era titular dos times que disputavam finais às vésperas da Eurocopa. A maioria vinha de equipes de menor expressão, que já estavam em férias. Por fim, o fator-surpresa. Como a Grécia era zebra, ninguém se preocupou em estudá-la, saber seus pontos fracos e desenvolver estratégias para explorá-los. Os gregos, ao contrário, sabiam tudo sobre os rivais.

Ao final daquela memorável partida no Estádio da Luz, em Lisboa, a alegria da nação grega encontrava eco em pelo menos um



apostador anônimo. Segundo a casa de apostas William Hill, um “maluco” havia feito duas apostas polpudas na Grécia como campeã: uma ao final da primeira fase, quando se pagava cinquenta libras para cada libra investida e outra, já considerando o avanço dos gregos nos mata-matas, quando a cotação de uma Grécia campeã pagava dez libras para cada uma. O apostador confiou na zebra. E ganhou 330 mil libras.

A saga da seleção grega de futebol em Portugal ilustra uma ótima combinação entre as cinco lições essenciais do esporte abordadas nesta obra:

1. Integração e trabalho em equipe para criar um senso coletivo;
2. Determinação com a vontade de vencer, cumprindo a tática planejada;
3. Superação para prevalecer sobre adversários tecnicamente superiores;
4. Inovação para surpreender os rivais;
5. Autogestão com grande disciplina e autoconhecimento de suas virtudes e fraquezas, enfrentando a enorme pressão da torcida no ápice da competição – a grande final.

A sorte sempre comparece quando essas forças estão presentes.

## **FORA DO GRAMADO**

Abordando especificamente a integração, ela não é um trunfo apenas em modalidades coletivas, como futebol, basquete, vôlei, rúgbi ou handebol, que requerem um bom entrosamento entre os membros do time. A integração também se faz necessária nos esportes individuais, como automobilismo, tênis, ginástica, esgrima. Por trás de todo atleta de alto rendimento há uma equipe de suporte, com

treinadores, psicólogos, nutricionistas, preparadores físicos, médicos, fisioterapeutas, mecânicos etc.

Mas, atualmente, até no futebol, o trabalho de equipe vai muito além das funções de campo – jogadores, treinadores, massagistas, preparadores físicos. Os principais clubes contam hoje com profissionais-chave nos bastidores para melhorar a performance dos jogadores: fisiologistas, nutricionistas, especialistas em logística de viagens, equipes de tv e mídias sociais. Uma das especialidades que se destacam é a análise de desempenho – profissionais que coletam dados sobre os atletas, como quilômetros percorridos em treinos e jogos, número de passes certos, desarmes e toda sorte de estatísticas para auxiliar o treinador e a diretoria a tomar decisões quanto ao elenco.

Seja qual for a competição, a integração é um diferencial decisivo nos campos, nas quadras, nas pistas – e fora delas –, como se pode perceber pelos exemplos reunidos nos próximos blocos deste capítulo.

## **CADA UM POR TODOS**

A pá deve entrar verticalmente na água. Das pernas, o remador tira o impulso para iniciar o movimento. Músculos abdominais precisam estar fortes e contraídos. O remo se movimenta a partir de uma puxada única, deslocando a água para a frente e o barco para trás. Por fim, a pá sai da água na horizontal, e o corpo, sentado sobre o assento, desliza pelo trilho e volta à posição inicial, ficando pronto para recomeçar o ciclo.

O remo é uma atividade ancestral, e a técnica dos atletas olímpicos atinge a perfeição em termos de movimento, transferência de força, deslizamento, atrito. Nas categorias coletivas, como a oito com timoneiro, a sincronia entre os oito remadores é condição

absoluta para uma boa performance. Quem dita o ritmo é o timoneiro, o nono elemento, o único que está de frente para a linha de chegada. Ele grita palavras de ordem e direciona o barco em linha reta. Todos os remadores trabalham de costas para o destino. Não há ali espaço para brilhos individuais. O resultado depende da perfeita mecânica coletiva de movimentos idênticos. Se um atleta estiver fora de sincronia, o grupo perderá. Afinal, estão todos literalmente no mesmo barco. Pura integração.

Na categoria mais nobre do automobilismo, a Fórmula 1, as escuderias são empresas voltadas a transformar carro e piloto em um conjunto vencedor. Além de toda a preparação da máquina e do homem, da elaboração da estratégia de corrida, há um momento em que o trabalho de equipe se escancara aos olhos dos milhões de amantes da velocidade que acompanham o circuito no mundo todo: o pit stop.

A parada para reabastecimento e troca de pneus é o momento em que os protagonistas, carro e piloto, vão do movimento frenético à inação total. A tarefa está por conta dos cerca de vinte mecânicos que cuidam das duas missões. A divisão do trabalho deixaria Henry Ford de queixo caído. Tem o encarregado do parafuso do pneu, o homem que vai retirar o pneu usado, o outro que vai encaixar o novo. São pelo menos três mecânicos para cada pneu. Há também os responsáveis pelos macacos, um na frente e outro atrás, que levantam e abaixam o carro; o sujeito que segura a mangueira de combustível e por aí vai. Existe até um mecânico incumbido de levantar a plaquinha que libera o piloto a acelerar, conhecido como “homem-pirulito”.

Desde 2011, as regras da Fórmula 1 não permitem mais o reabastecimento. A parada é apenas para troca de pneus. O aperfeiçoamento da técnica dos mecânicos, as variações das regras e

*image  
not  
available*

objeto em mãos. É obrigatório que todos corram com o bastão na mão, e a troca acontece em uma zona de vinte metros onde os dois corredores, o que entrega e o que recebe, correm juntos (detalhe importante: o tempo total do revezamento de uma equipe é sempre menor que a soma das melhores marcas individuais dos atletas nas provas, pois os três últimos largam já em velocidade, e não da posição parada).

“Eu notava que havia certa confusão na zona de troca. Um correndo em alta velocidade na frente do outro, tentando passar um objeto, o corredor da frente olhando para trás”, explicou Jayme durante entrevista aos autores deste livro. Ou seja: risco alto de acidentes, tropeções, quedas de bastão. As técnicas utilizadas no mundo todo para passar o objeto de um corredor para outro eram duas: a ascendente, em que o passador faz o movimento de baixo para cima até as mãos do receptor, e a descendente, em que ocorre o contrário, de cima para baixo. Nas provas de velocidade, milésimos de segundo fazem a diferença entre a glória e o fracasso. Jayme passou meses matutando sobre uma maneira de tornar aquilo mais eficiente.

“Foi quando nós passamos a desenvolver uma técnica diferente para a zona de troca. Os atletas, em vez de correrem um atrás do outro para a troca de bastão, correm em paralelo, lado a lado. No momento do emparelhamento, começamos a treinar a passagem do bastão a partir de um movimento lateral. Isso diminuiu muito o risco de freadas e tropeços e acelerou a troca”, detalhou o treinador na entrevista. “E o trabalho de gestão das pessoas foi fundamental. Até chegarem ao revezamento, os atletas são adversários mortais nas provas individuais. Tivemos de utilizar muitas estratégias e dinâmicas de grupo para que entendessem que, a partir daquele

*image  
not  
available*

entrevista ao portal uol: “O fracasso em campo era reflexo de tudo o que acontecia do lado de fora. Todo mundo via aquela zona”. E, referindo-se a Romário e Edmundo, completou: “Tudo era muito difícil. As principais peças do time não entendiam que a instituição Flamengo estava acima dos interesses pessoais. Era muita vaidade, muita individualidade. O ego atrapalhou o que o time tinha de melhor. Era complicado”.

Pior para a torcida do Flamengo foi aguentar as gozações dos rivais. Parodiando uma propaganda de uma companhia aérea que fez muito sucesso na época, eles cantavam assim: “Pior ataque do mundo, pior ataque do mundo, pare um pouquinho, descanse um pouquinho, Romário, Sávio, Edmundo”.

Curioso pensar no contraste com o time do Flamengo de 2019, tão recheado de estrelas quanto aquele – Gabigol, Arrascaeta, Bruno Henrique, Éverton Ribeiro, Rodrigo Caio etc. Sob a liderança do técnico português Jorge Jesus, os craques deixaram o individualismo de lado e formaram um conjunto vencedor. Num fim de semana o Flamengo consagrou-se, ao mesmo tempo, campeão da Libertadores e do Brasileiro.

E assim o ano foi quase perfeito para o rubro-negro. O que estragou a festa não foi a derrota de 1 × 0, na prorrogação, para o Liverpool, que acabou levando o título de campeão no Mundial de Clubes de 2019. Os pontos negativos foram a omissão e a falta de sensibilidade dos dirigentes do Flamengo em relação às famílias dos dez adolescentes mortos em um incêndio no centro de treinamento do clube, o Ninho do Urubu, em fevereiro de 2019. Um ano depois do acidente, o clube ainda não havia fechado acordo de indenização com várias delas.

## **PASSADAS PARA TRÁS**

*image  
not  
available*



Até que veio a viagem para o Canadá, lembrou Paula: “Nessa viagem deu para a gente conversar bastante. Sacamos que estávamos sendo burras. Era bacana a coisa da rivalidade nos clubes, a gente enchia os ginásios e saía sempre no jornal. Mas a seleção não estava indo a lugar nenhum. Nós duas começamos ali a tomar consciência de que, independentemente do perfil de cada uma, a gente precisava respeitar o jeito de ser uma da outra”.

Na volta ao Brasil, Paula e Hortência começaram a transformar em ponte a muralha que havia entre elas. “Quando a gente descobriu que éramos mais fortes juntas, outras meninas vieram para ajudar, como a Janeth”, contou Paula. “A partir daí, começamos a funcionar mais coletivamente. Passamos também a ter mulheres mais altas, como a Cintia, a Leila, a Alessandra, todas com mais de 1,90 metro de altura.”

Após a primeira grande conquista internacional, a Confederação Brasileira de Basquete resolveu encerrar o ciclo da treinadora Maria Helena Cardoso à frente da seleção. E surpreendeu ao chamar um jovem treinador carioca, Miguel Ângelo da Luz, então com 32 anos, formado em educação física, que tinha experiência apenas com o basquetebol juvenil, como treinador da seleção feminina. “Houve muitas críticas ao meu nome. Eu tinha a mesma idade da Hortência, era um desconhecido daquele grupo, enfrentava um olhar desconfiado por ser carioca, e o basquete feminino tinha sua força no interior de São Paulo”, revelou Miguel a um dos autores. “Houve até ameaça de que Paula e Hortência não se apresentassem à convocação como forma de protesto.”

O protesto não ocorreu, e as estrelas atenderam ao chamado para um ciclo que incluía o Mundial de 1994 e a Olimpíada de 1996, em Atlanta. “Eu precisava ganhar a confiança delas”, disse Miguel.

*image  
not  
available*

pagos nessas premiações. Reuni os jogadores e lhes fiz a mesma proposta que as meninas tinham recusado em 1994: quem ganhasse o prêmio individual ficaria com a metade (US\$ 50 mil), pelo esforço, talento e desempenho, e dividiria o restante entre os demais jogadores, que o ajudaram a ter aquela performance. Concordaram. Demonstravam, com isso, não apenas desprendimento, mas solidariedade, companheirismo e o espírito de equipe de que são feitos os grandes vencedores. Um exemplo de consciência coletiva. Sensibilizava-me saber que a divisão de prêmios se tornaria regra entre eles. Basta ver como agiram no ano seguinte, na Copa do Mundo, no Japão. Não se combinou coisa alguma. Quando vi Giovane e Escadinha dividirem os seus prêmios, soube que o combinado um ano antes se tornaria uma norma para aquele grupo: os prêmios individuais se tornaram coletivos.”

A contribuição de Bernardinho não se resume à hercúlea capacidade de integrar os membros de uma equipe. Ele é um expoente das outras quatro lições essenciais do esporte enfatizadas neste livro: inovação, superação, determinação e autogestão.

Um dos grandes desafios da liderança é proporcionar condições para que objetivos individuais sejam canalizados para o trabalho em grupo. É essencial fazer cada integrante de uma equipe entender que a conquista coletiva compreende também uma vitória pessoal. Não é algo simples, pois valores individualistas nunca estiveram tão disseminados, o que estimula a competição acirrada entre países, empresas e mesmo colegas de trabalho.

A resposta talvez esteja na própria história da natureza humana. Uma frase atribuída a Charles Darwin, o “pai” da teoria da evolução, diz: “Na longa história da humanidade, aqueles que aprenderam a colaborar e improvisar foram os que prevaleceram”.

*image  
not  
available*

Não há sucesso sem uma boa dose de sacrifício e disciplina. Os atletas, assim como os profissionais em praticamente todas as atividades, não podem confiar apenas no talento, na competência técnica e na inspiração natural que possuem. Precisam de um conjunto de atitudes para realizar os seus sonhos e superar os resultados desejados. Dentre essas atitudes são relevantes muita determinação, perseverança e transpiração.

Fugindo da armadilha da arrogância do “eu sou craque”, “isso eu sei fazer”, “já sei tudo”, precisam ter postura e disciplina de eternos aprendizes. É necessário humildade para reconhecer que a evolução é algo permanente, além de adotar como filosofia de vida o mantra da melhoria contínua: hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje.

Uma grande lição a ser aprendida no esporte e na vida profissional é que o sucesso muitas vezes se torna o maior inimigo dele mesmo. Muitos se acomodam com os resultados conquistados, ou relaxam embevecidos pelos seus dons naturais. Esquecem-se de que cada jogo é um jogo, cada meta é uma meta. O que era resultado desejado no passado e virou uma conquista no presente é muito diferente do que será resultado no futuro.

Os profissionais de sucesso se destacam por um saudável grau de obsessão e inconformismo com o que já foi conquistado e estão determinados a melhorar sempre a sua marca pessoal. É como no esporte, afinal, competir em uma Olimpíada não significa apenas disputar com o outro atleta ou o outro time, mas competir consigo mesmo e superar suas limitações, colocando-se em um novo

*image  
not  
available*

Indianápolis em 1987 (com vitória na final sobre os Estados Unidos), participação em cinco Olimpíadas (sendo cestinha em Seul-88, Barcelona-92 e Atlanta-96), o reconhecimento como maior pontuador da história olímpica (1.093 pontos) e, o mais recente, um lugar no Hall of Fame da nba, a liga de basquete norte-americana.

### **SALIOLA: O PRODÍGIO QUE FICOU NA PROMESSA**

O paulista tinha 14 anos e três meses de idade quando entrou para o *Guinness World Records*, o livro dos recordes. O adolescente havia liderado o ranking mundial juvenil e, ao vencer o paraguaio Hugo Chapacu na estreia da Gandini Cup, em Itu, no interior de São Paulo, em 1987, tornou-se o mais jovem a pontuar no ranking profissional, desbancando por cinco meses o mito sueco Björn Borg.

Saliola passou a ser tratado como um prodígio do tênis nacional. As expectativas só aumentavam conforme sua carreira se desenvolvia e os resultados iam aparecendo. Em 1991, no Aberto da República, em Brasília, conquistou uma vitória que alcançaria repercussão internacional: derrotou o espanhol Emilio Sánchez, então 120 melhor tenista do mundo, por 2 sets a 1. Naquele mesmo ano, ganhou medalhas de ouro e bronze nos Jogos Pan-Americanos de Havana, em Cuba. Saliola parecia pronto para consolidar uma carreira como estrela do tênis internacional.

Apenas parecia. O jovem tenista jogava tênis desde os 5 anos, mas se incomodava demais com a rotina de treinos e com as restrições impostas à sua vida pessoal. No final de 1991, aquele que foi seu melhor ano como tenista, o jovem atleta deixou boquiabertos patrocinadores, comissão técnica, familiares, amigos e o esporte brasileiro. “Na reunião para renovar meu contrato com os patrocinadores, eu disse que estava abandonando a carreira. Tinha 18 anos e não aguentava mais jogar tênis”, confessou Saliola a um dos

*image  
not  
available*



era um batalhador. Minha vontade de ser um atleta era muito grande.”

Foi assim que o canhoto Fininho passou aquele final de ano fazendo exercícios de iniciantes, no paredão, para desenvolver uma técnica de *backhand* (o golpe do lado oposto à mão “boa”) com uma mão apenas. Já no ano seguinte, Meligeni fez uma semifinal olímpica, em Atlanta. A derrota na disputa pelo terceiro lugar o deixou sem a medalha de bronze. Para dissabor de Fininho, foi a última Olimpíada com disputa de terceiro e quarto lugar. A partir de Sydney-2000, os semifinalistas derrotados passaram a ganhar, ambos, a medalha de bronze.

Com a mudança na técnica consolidada, Meligeni viveria o auge de sua carreira como tenista. Seu resultado mais expressivo foi chegar a uma semifinal de Roland Garros, em 1999, o que lhe rendeu uma ascensão para o 250 posto no ranking mundial.

Duas outras conquistas, entretanto, representam para ele sua essência como atleta, fruto de dedicação, foco, estratégia e disciplina. A primeira foi uma vitória sobre Pete Sampras pela segunda rodada do Masters de Roma, em 1999. Na época, Sampras era o tenista com o maior número de títulos de Grand Slam e de semanas na liderança do ranking. “Pardal se reuniu comigo na véspera e traçamos a estratégia de jogo”, lembra. “Ele me disse o que fazer e o que não fazer: ‘Primeira coisa: não olhe para ele antes do jogo, porque vai te intimidar. Segundo: mostre do primeiro ao último ponto que você vai estourar a esquerda dele, que é o ponto fraco desse cara’.”

A estratégia era ganhar de Sampras física e mentalmente. O supercampeão estava em um hábitat que não era o dele, o saibro. “Mas era o meu preferido. Então, eu fui mostrando que ficaria ali o dia inteiro jogando bolas na esquerda dele. Se precisasse, eu jogaria

*image  
not  
available*

dois conceitos, espírito coletivo e apoio a um talento individual, só se tornou possível pelo caráter de Lionel Messi e pela compreensão dos demais.

Assim escreveu Balagué: “O esforço para compreender e adaptar-se a Messi está justificado não só por seu talento, mas, sobretudo, por seu comprometimento. Leo deixa a pele em cada treino. Seus companheiros são testemunhas. Nunca disse: ‘Sou Messi, você tem que fazer isso por mim’. Em geral, reconhece que não existe um ‘eu’ no conceito de equipe”.

A entrega do argentino sempre esteve acima de qualquer dúvida. Ele era o destaque nos treinos e nos jogos. Resolvia as partidas, marcava os gols, melhorava o trabalho de todos. Assim, com essa liderança técnica do jovem astro legitimada por todo o grupo, Guardiola pôde inclusive tratá-lo de maneira especial. O vínculo entre ambos se estreitou ainda mais quando o treinador interferiu junto à diretoria do Barcelona para que Messi pudesse disputar a Olimpíada de Pequim pela seleção da Argentina, algo que ele desejava, mesmo com o ônus de desfalcar o clube. A Argentina ganharia a medalha de ouro. Guardiola ganharia Messi.

Nem nos seus melhores sonhos o treinador poderia imaginar uma primeira temporada tão perfeita como a que começou em agosto de 2008 e terminou em junho do ano seguinte. O Barcelona ganhou o Campeonato Espanhol, a Copa da Espanha e a Liga dos Campeões da Europa.

Guardiola seguiu buscando maneiras de elevar o nível do time e de sua estrela. E decidiu fazer uma mudança de posicionamento para que Messi participasse ainda mais do jogo. Ele saiu da ponta-direita e foi para o centro do ataque. Messi seria o “falso 9”, ocupando uma área ao redor da posição onde atuaria com liberdade total de movimentos. Era assim que Pep queria seguir o plano de elevar ainda

*image  
not  
available*

ano que eu comecei a bater faltas, o São Paulo havia feito somente um gol de falta. No ano todo. Aí eu chegava mais cedo aos treinamentos, pegava uma barreira móvel, um saco com vinte bolas. Foi uma das coisas que eu aprendi com o Telê Santana: chegar sempre meia hora mais cedo. Aí eu ia lá, alongava e começava a bater. Bater, bater, foi onde eu fui pegando”, resumiu o goleiro em entrevista ao Roda Viva, da tv Cultura, em 2006 – qualquer semelhança entre o pé direito de Ceni e a mão treinada de Oscar, definitivamente, não é mera coincidência.

Mas Ceni não foi apenas um grande goleiro e o maior “goleiro artilheiro” do futebol mundial. Ele sempre se destacou como um líder atuante dentro e fora de campo. Instruía e também orientava o time dentro de campo, auxiliando o treinador. E tinha um papel fundamental no vestiário. Um dos momentos marcantes de sua liderança foi a decisão de, mesmo suspenso, viajar com o time para um jogo importante contra o Cruzeiro, no Mineirão, na reta final do Campeonato Brasileiro de 2013. A equipe mineira liderava a competição, e o São Paulo estava na zona de rebaixamento. Rogério, mesmo não relacionado para jogar, decidiu ir para dar força aos companheiros. E pagou do próprio bolso as despesas da viagem a Belo Horizonte. “Eu vou na hora do jogo. Quero estar presente, por livre e espontânea vontade. Sei que fora do campo não tem muita influência, mas quero estar com meus companheiros em um momento de dificuldade”, explicou, em entrevista ao portal uol.

Naquele jogo, com Rogério presente, o São Paulo surpreendeu o líder Cruzeiro, que seria o campeão, e venceu por 2 x 0, deixando a zona de rebaixamento.

Não surpreende que Rogério tenha começado a carreira de treinador e, em pouco tempo, conquistado seus primeiros títulos pelo Fortaleza.

*image  
not  
available*

sociais. E se deparou com uma enxurrada de ofensas: xingamentos violentos, manifestações racistas. Era demais para aquela jovem de 20 anos. Quando voltou ao Rio, Rafaela se recolheu e ficou quase quatro meses sem vestir novamente o quimono.

Geraldo, amigos e familiares começaram o trabalho de resgate da autoestima da atleta. De volta ao tatame, ainda em dezembro de 2012, conquistou um bronze na World Series. O ano de 2013 marcaria o início de um ciclo vitorioso. No Campeonato Mundial, disputado no Maracanãzinho, com a família toda na arquibancada, Rafaela teve desempenho perfeito e se tornou a primeira mulher brasileira campeã mundial de judô.

Os 2 anos seguintes, porém, não trouxeram os resultados que o título de melhor do mundo levaria a supor. Rafaela ficou longe dos melhores lugares do pódio. Geraldo considera que houve certa acomodação após a grande conquista. E assim, cercada de dúvidas, ela chegou aos Jogos do Rio em 2016. “Eu gosto quando ela não vem como favorita. Quando os outros não acreditam muito, ela surpreende”, disse Geraldo, recordando suas táticas “provocadoras” no início da carreira de Rafaela.

O que se viu na Olimpíada foi novamente uma mulher focada, concentrada e competitiva. Ela pulverizou cinco adversárias, dentre elas a mesma húngara de 2012. Na final, derrotou por *wazari* Sumiya Dorjsuren, da Mongólia, então líder do ranking mundial. Rafa chegava ao topo, e suas palavras ao final da luta, em entrevista à tv Globo, diziam muito sobre a escalada: “Se eu pudesse servir de exemplo para crianças da comunidade, é o que eu tenho para passar para o judô. Treinei tudo que podia nesse ciclo, saía treinando, chorando, queria a medalha. Trabalhei o suficiente para conquistar. Para uma criança que cresceu numa comunidade, que não tem muito

*image  
not  
available*



César Cielo começou a nadar aos 8 anos no interior paulista. Os traços de “animal competitivo” apareceram cedo em sua personalidade: “Eu cresci quebrando meus *video games*. Ia jogar *Mario Kart*, queria fazer o tempo da pista e não sossegava até conseguir. Mas, se não batesse meus objetivos, jogava o negócio longe”, disse Cielo durante nosso descontraído encontro em um restaurante paulistano perto do Clube Pinheiros, onde ele treinaria naquela tarde. “Eu botava na minha cabeça que ia nadar com um velocímetro amarrado em mim, a 2,11 metros por segundo de média, e não ia parar até conseguir. Tinha treino em que eu não ia para casa enquanto não alcançasse o tempo planejado. Se eu não conseguia, atirava o material. Não atingir meus objetivos sempre foi muito frustrante e doloroso para mim”, explica Cielo.

A capacidade de traçar uma meta e cumprir com determinação todas as etapas que o levariam a alcançá-la é uma das marcas da carreira de Cielo. A certeza de que poderia ser um dos melhores nadadores do mundo veio, ele diz, quando, aos 15 anos, fez testes no Esporte Clube Pinheiros, em São Paulo. “Eu comecei a treinar com o Gustavo Borges, que era um ídolo. Meu nado é muito forte em relação ao deslocamento de água que consigo provocar com as braçadas. Fiz uns testes com dinamômetro e consegui gerar no movimento vinte quilos de força, contra dezoito quilos do Gustavo. Vi as pessoas comentando impressionadas. Aí percebi que eu era mesmo bom para a coisa”, afirmou.

Manter-se focado na busca por objetivos exigiu um enorme sacrifício do adolescente César Cielo. “Os amigos me convidavam para ir ao cinema, sair à noite, mas eu nunca podia porque tinha que treinar de manhã bem cedo”, conta.

Se a rotina de treinos no Brasil já era rígida, a dedicação aumentou quando ele conseguiu uma bolsa na Universidade de

*image  
not  
available*

Centésimos foram tão relevantes para a carreira de César Cielo quanto para a do jamaicano Usain Bolt. Mas, ao contrário do nadador, o gigante de 1,95 metro nunca teve um adversário à sua altura, literalmente. Seu porte privilegiado, aliado a uma notável disciplina de treinamento técnico e físico, fez de Bolt um atleta imbatível, que passou a competir apenas consigo mesmo.

Foi assim que o jamaicano pulverizou repetidas vezes o recorde mundial da prova mais nobre do atletismo: os 100 metros rasos. Por três vezes, ele estendeu os parâmetros dos limites de velocidade do corpo humano: em maio de 2008, correu os cem metros em 9s74, batendo a marca anterior de seu compatriota Asafa Powell. Poucas semanas depois, nos Jogos Olímpicos de Pequim, baixou para 9s69. Já era um assombro.

Especialistas avaliavam que levaria mais uma década para uma nova fração decimal ser quebrada na prova – ou seja, o limite máximo de velocidade para correr os cem metros seria 9s60 nos próximos 10 anos. Mas, no ano seguinte, no mundial de Berlim, Bolt assombrou novamente o planeta ao correr a prova em 9s58 – estupendos onze décimos de segundo abaixo de sua marca anterior e dois décimos de segundo de “lambuja” abaixo do limite especulado pelos experts. Ou seja: no intervalo de um ano, Bolt simplesmente “pulou” a casa dos 9s60.

Usain Bolt desafiava a ciência na mesma Berlim em que Jesse Owens desafiara as ideias supremacistas de Hitler 73 anos antes. Até sua ascensão, pesquisadores previam a evolução do recorde dos cem metros rasos com uma cronologia muito mais lenta. O estatístico Tatsuo Tabata, por exemplo, do Instituto de Avaliação de Dados e Análises do Japão, usando um modelo matemático baseado em todos os recordes dos cem metros pré-Bolt, projetou que o homem alcançaria tal façanha somente perto do ano 2040!

*image  
not  
available*

Opel no seu ano de estreia. No ano seguinte, mais um título: na Fórmula 3 Inglesa. Em 1993, já estava na Fórmula 1, a categoria principal do automobilismo mundial, pela equipe Jordan. No ano seguinte, conquistava seu primeiro pódio e terminava o campeonato em sexto lugar, à frente de pilotos de equipes favoritas, como Williams, Benetton e McLaren.

O Brasil, que vinha de uma sequência de pilotos extraordinários campeões na Fórmula 1 – Emerson Fittipaldi, Nelson Piquet e Ayrton Senna –, começava a ver Barrichello como o sucessor no trono. E após a morte de Senna, em 1994, as esperanças dos aficionados brasileiros foram todas canalizadas para Rubinho. As cobranças aumentaram quando ele chegou, em 2000, aos 28 anos, à badalada equipe Ferrari.

No entanto, o que aconteceu a partir dali foi uma total estagnação. A trajetória sempre ascendente do piloto encontrava um teto intransponível justamente quando ele atingia o ápice – na idade e no equipamento que tinha em mãos. A Ferrari priorizava Michael Schumacher, que se tornaria o maior campeão da história da categoria, com sete títulos, e Barrichello seria seu fiel escudeiro. E só.

De 2000 a 2005, Rubinho seria duas vezes vice-campeão mundial, venceria nove gps e acumularia dinheiro para sustentar com conforto algumas gerações de descendentes. Ganharia também a indesejável pecha que o acompanha até hoje: de alguém subserviente, sem ambição, acomodado. Em relação às associações que se fazem no Brasil, a fala de Nico Rosberg soa até leve. Rubinho foi (e ainda é) satirizado em programas de humor da tv, piadas na internet, figurinhas de WhatsApp. Pouco se fala sobre suas conquistas na carreira, dos quase 20 anos na elite do automobilismo, do recorde que possui de participações em corridas da categoria.

*image  
not  
available*

1994. Não são poucos os que o consideram o piloto mais talentoso que a Fórmula 1 já viu em suas fileiras.

Para Senna, a busca pela vitória era inegociável. Não esteve livre de erros e deslizes, na pista e fora dela, algo inerente à condição humana. Seu lugar na história é, sem dúvida, o topo. Aquele reservado aos vencedores, aos que colocam todo o seu talento e a sua capacidade de trabalho em prol de um objetivo: jogar para ganhar, fazer o melhor, ser o melhor. Porém, da mesma forma que acontece nos investimentos financeiros, a possibilidade de ganhos maiores vem sempre acompanhada de riscos proporcionalmente grandes.

### **DA QUEDA, UM PASSO DE DANÇA**

Pode parecer estranho, mas um vencedor não se faz apenas com vitórias. Saber aproveitar os ensinamentos que uma derrota traz é um dos principais aprendizados que Marcos Dimanfá, praticante de kung fu Hung Gar, tirou das competições. “Uma das primeiras lições do kung fu é aprender a cair e prontamente se levantar para continuar a lutar”, disse em entrevista aos autores deste livro.

Aos 41 anos, colecionou títulos na modalidade. Em 2019, foi campeão paulista e brasileiro de kung fu kuoshu nas categorias armas longas, armas especiais e mãos sul, todas de demonstração.

Marcos Dimanfá começou nas artes marciais aos 8 anos e competiu até o início da vida adulta. Mas a faculdade e o trabalho ocuparam o lugar do kung fu na sua lista de prioridades, e Marcos se afastou por 15 anos da modalidade.

Já casado e pai de uma menina, Flora, decidiu que era hora de retomar as competições. Hoje, brilhando novamente no esporte, Marcos recorda que os momentos difíceis o fizeram crescer: “No primeiro torneio que disputei após minha volta, eu achava que

*image  
not  
available*



## PAUSA PARA REFLEXÃO

---

**1. Descreva uma situação na qual você tenha percebido baixo grau de determinação:**

- a) No esporte
- b) Em uma empresa
- c) Em uma família
- d) Em um grupo

**2. Descreva uma situação na qual você tenha percebido alto grau de determinação:**

- a) No esporte
- b) Em uma empresa
- c) Em uma família
- d) Em um grupo

**3. Dos exemplos deste capítulo, liste três lições que você extrai para aplicar no seu dia a dia.**

**4. Liste três atitudes que você precisa mudar para aumentar o seu grau de determinação**

**bônus para o leitor: 2 qr codes**



O ouro de Cielo

*image  
not  
available*

Esses episódios de superação e de sucumbência às adversidades são poderosas fontes de lições para todos nós. Na condução da nossa trajetória profissional e no ciclo da vida das empresas, sempre nos defrontamos com pontos de reflexão. A capacidade de superação de obstáculos previstos ou inesperados é o divisor de águas entre os líderes e gestores bem-sucedidos e aqueles que se curvam às circunstâncias indesejadas, desviando-se da rota ou abandonando seus objetivos, como você verá nos dois capítulos seguintes.

## 5

### **DRIBLE OS OBSTÁCULOS**

---

Vamos aos fatos! Final da Copa do Mundo de 1958 na Suécia, os donos da casa contra o Brasil. Havia 50 mil pessoas no estádio, a maioria esmagadora, obviamente, torcendo pela seleção local. Imagine o caldeirão...

Começa o jogo e, com apenas quatro minutos, uma linda troca de passes da Suécia atravessa o campo todo e Liedholm chuta... Gol da Suécia! Mal a decisão havia começado e já saía um gol dos anfitriões.

O Brasil petrifica. Gilmar fica sentado sem reação na pequena área. Mas não Didi, o “Príncipe Etíope”, craque do Botafogo e veterano da Copa anterior, líder absoluto do time, embora o capitão fosse Bellini. Didi recolhe a bola dentro do gol e sai andando com ela nos braços. Zagallo chega gesticulando, querendo apressá-lo para reiniciar logo o jogo. Didi não muda nem a passada nem a fisionomia. “Calma, vamos virar esse jogo”, diz em tom tranquilo, acalmando e transmitindo confiança aos seus colegas. Foram 27

*image  
not  
available*

marota de jogador só com o olhar...”. Ou seja, o time era bom e estava muito bem preparado. Planejamento, profissionalismo e talento.

O Brasil estreou com um 3 × 0 sobre a Áustria. O segundo jogo foi mais difícil, contra a Inglaterra, empate de 0 × 0. Para a partida seguinte, Feola decidiu tirar Joel, Mazzola e Dino Sani e botar Zito, Pelé e Garrincha. E o Brasil fechou a primeira fase com 2 × 0 sobre a União Soviética, aqui já com a presença de Garrincha e Pelé no time.

Nas quartas de final, uma vitória apertada de 1 × 0 sobre o País de Gales, golaço de Pelé. Ele recebeu um passe de cabeça de Didi, deu um meio chapéu no zagueiro e fuzilou de primeira. Na semifinal, um baile de 5 × 2 na França.

E, na final, a goleada sobre os donos da casa, com a conquista, pela primeira vez, da Copa do Mundo, iniciando o período mais glorioso da história da seleção brasileira, coroado com o bicampeonato mundial em 1962 e o tri em 1970, o que garantiu ao Brasil a posse definitiva da taça Jules Rimet.

Em muitos momentos na vida, não só de uma equipe esportiva, mas também de uma empresa, os líderes precisam manejar uma situação adversa – perda de clientes, redução de rentabilidade, declínio da reputação – ou mesmo enfrentar as consequências de um acidente e liderar suas equipes para “virar o jogo”, inspirando-se no gesto emblemático de Didi em 1958.

O caso a seguir vai no limite da adversidade que um atleta pode enfrentar: o risco de perder a vida.

## **MAYA GABEIRA E O MONSTRO MARINHO**

Alguém já disse que somos do tamanho dos nossos sonhos – como sugerido por um dos autores deste livro em seu best-seller *Você é do tamanho dos seus sonhos*, publicado em 2004. Por conta

*image  
not  
available*

A maratona é uma prova emblemática de resistência – 42,195 quilômetros e, para os profissionais, pouco mais de duas horas em um ritmo forte. O corredor entra em uma espécie de transe, repetindo os movimentos em uma biomecânica perfeita, que visa economizar energia e aproveitar ao máximo cada passada. A cabeça está focada na respiração, no controle dos adversários. Pois Vanderlei foi arrancado daquele estado de graça. “Se você para em uma prova porque precisa simplesmente amarrar o cadarço, já sente. A maratona bota você em um ritmo permanente, tudo flui no seu organismo de modo contínuo. Quando esse fluxo é interrompido, o impacto é enorme. O ácido lático acumulado nos músculos aparece, você sente dores, as pernas travam e a cabeça sofre”, informou Vanderlei, que só voltou à pista porque um torcedor o libertou dos braços tresloucados de Horan.

Mesmo retornando à frente de seus concorrentes, o brasileiro precisava se recuperar da pancada psicológica que recebeu, além de recobrar o ritmo de prova. Vanderlei deu as primeiras passadas com cara de dor, pois o maluco ainda havia atingido seu joelho. A dor, que estava anestesiada, aparecia lancinante. Vanderlei inevitavelmente diminuiu o ritmo e foi ultrapassado pelo italiano Stefano Baldini, que venceria a prova, e pelo norte-americano Meb Keflezighi, vice-campeão. Mesmo assim, o brasileiro entrou no estádio olímpico com um sorriso no rosto, fazendo seu tradicional aviãozinho e sendo ovacionado pela plateia em Atenas, no que seria uma das mais belas imagens da história olímpica. “Sabe o que me fez voltar e seguir em frente? Aquele sonho. Eu estava dentro dele”, disse o corredor.

O mundo viu Vanderlei receber a medalha de bronze com um misto de admiração e revolta pelo ocorrido. Mais tarde, o brasileiro receberia a exclusivíssima medalha Pierre de Coubertin, dada pelo coi (Comitê Olímpico Internacional) a atletas que ofereceram

*image  
not  
available*



defesa nos escanteios por conta de sua estatura, sobe sozinho e cabeceia a bola... para dentro do gol de Velloso!

Gols contra a própria meta costumam ser acidentes, ficando evidente que o jogador tentou tirar a bola ou, eventualmente, recuar para o goleiro. O que tornou o “autogol” de Oséas único e inesquecível foi a maneira como ele cabeceou. Parecia convicto, como se estivesse na área adversária marcando um gol para seu time. Um golaço. Só que contra. A explicação do atacante é que tentou tirar a bola para escanteio e errou a direção. Menos mal para ele que o jogo terminou empatado em 1 × 1... Oséas entrou para o anedotário do futebol e até hoje é lembrado com carinho pelos palmeirenses.

Há gols contra, porém, no esporte e na vida, que não são acidentes, tampouco obras do acaso. São desvios éticos, escorregões de caráter, doenças não percebidas ou mal administradas, fragilidades de comportamento no trabalho ou fora dele que acabam por manchar ou mesmo arruinar trajetórias de sucesso.

Garrincha, o gênio das pernas tortas, teve a carreira e a vida abreviadas pelo alcoolismo e pela falta de repertório. Sócrates, médico formado e um dos craques brasileiros de maior capacidade intelectual da história, também morreu precocemente após castigar seu organismo com anos e anos de consumo abusivo de álcool. O astro norte-americano do golfe Tiger Woods entrou em decadência após ver revelada pela imprensa do país uma série de casos extraconjugais, minando sua imagem de “queridinho da América”. São gols contra, uma espécie de autossabotagem que precisa ser evitada.

## **PEDALANDO EM FALSO**

A imagem emocionante: sob forte chuva em Oslo, Lance Armstrong solta as mãos do guidão e cruza a linha de chegada acenando e