

"O grande diferencial de  
*O poder extraordinário do  
pensamento negativo* é ser  
ao mesmo tempo uma leitura  
divertida e cheia de sabedoria."

— The Wall Street Journal

# O poder extraordinário do pensamento negativo

*Como explorar seus pontos fracos para  
alcançar resultados positivos*

BOB KNIGHT

# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros, disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.Info](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

*Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível.*



BOB KNIGHT

# O poder extraordinário do pensamento negativo

*Como explorar seus pontos fracos para  
alcançar resultados positivos*

BOB KNIGHT

# O poder extraordinário do pensamento negativo

*Como explorar seus pontos fracos para  
alcançar resultados positivos*

*Tradução*  
Luciana Persice

**A**  
—  
AGIR

Título original: *The power of negative thinking*

Copyright © 2013 Bob Knight

Direitos de edição da obra em língua portuguesa no Brasil adquiridos pela Agir, selo da Editora Nova Fronteira Participações S.A. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copirraite.

Editora Nova Fronteira Participações S.A.

Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso – CEP 21042-235

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212/8313

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ	
K77p Knight, Bob	O poder extraordinário do pensamento negativo: Como explorar seus pontos fracos para alcançar resultados positivos / Bob Knight; [tradução Luciana Persice]. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Agir, 2013.
	Tradução de: The power of negative thinking ISBN 9788522015702
	1. Knight, Bob. 2. Treinadores de basquetebol – Estados Unidos – Biografia. 3. Treinadores de basquetebol – Estados Unidos – Conduta. 4. Motivo de realização. 5. Liderança. I. Título.
13-01008	CDD: 927.96323 CDU: 929:796.323

Capa

Folha de Rosto

Créditos

Introdução

1. Deixe a Poliana no banco de reservas

2. Que parte da palavra “não” você não entende?

3. Um limite ao negativismo

4. Maiores negativas da história, começando pela Bíblia

5. Napoleão, Hitler e outros pensadores positivos

6. Pensar negativo é a primeira tarefa

7. Caminhos negativos para grandes vitórias

8. Por seus alunos...

9. Hora de grandes aspirações

10. Você está representando o seu país

11. O orgulhoso autor de um clichê

Conclusão

Créditos

Muitos de nós não estamos a par de nossas tendências otimistas... Estatísticas demonstram claramente que a maioria das pessoas superestima suas perspectivas de realização profissional; espera que seus filhos sejam extraordinariamente talentosos; calcula mal a própria expectativa de vida; espera ser mais saudável do que seus pares; subestima imensamente sua probabilidade de se divorciar, ter câncer e ficar desempregada; e, de maneira geral, acredita firmemente que sua vida será melhor do que a de seus pais. Isso é conhecido como viés otimista — a tendência de superestimar a probabilidade de se deparar com eventos positivos no futuro, e de subestimar a probabilidade de vivenciar eventos negativos.

*The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain*  
(Tali Sharot, Pantheon Books, 2011).

Admito que boa dose do humor que usei no título escolhido para este livro é uma óbvia referência ao que tem sido uma espécie de Bíblia para grande parte dos Estados Unidos durante quase toda a minha vida: *O poder do pensamento positivo*, de Norman Vincent Peale.

Esse livro foi lançado em 1952, quando eu estava no ensino fundamental. Vendeu mais de dois milhões de exemplares no primeiro ano, e ainda vem sendo impresso, totalizando cinco milhões de livros vendidos. Adotar a posição oposta me coloca na rabeira da corrida editorial em alguns milhões. Ainda assim, sinto-me à vontade sendo do contra e afirmando meus argumentos para *O poder extraordinário do pensamento negativo*.

Eu não sabia, até fazer uma breve pesquisa para este livro, que Norman Vincent Peale também é do norte do estado de Ohio. Duas gerações nos separam, nascemos e crescemos a 1.600 quilômetros de distância; ele é do oeste do estado, eu, do leste. Isso nos torna produtos da mesma cultura e mentalidade de cidade pequena, bem mediana, ambos tendo, inclusive, recebido uma formação dentro da Igreja Metodista. Ele passou para o protestantismo reformado holandês; eu sou uma pessoa um tanto sem teologia, embora, decididamente, mais crente do que um ateu.

Apesar de todas as vendas, pregações, conferências e sucesso televisivo, o reverendo Peale teve lá os seus descrentes. Seu aliado em alguns livros de psicologia-teologia desfez a parceria em *O poder do pensamento positivo*. Achou inclusive que o livro poderia ser perigoso.

Conta-se que o candidato democrata à presidência dos Estados Unidos Adlai Stevenson foi informado antes de um discurso numa igreja, em plena campanha, de que provavelmente não conseguiria nenhum voto naquele dia porque o pastor Peale havia sugerido aos seus seguidores votar em bloco no candidato republicano Dwight D. Eisenhower. Demonstrando conhecimentos bíblicos — e sagacidade —, Stevenson retrucou: “Paulo é interessante, Peale é interesseiro.”

Eu era jovem demais para votar naquela época, mas tenho certeza de que teria votado em Eisenhower contra Stevenson, nas duas vezes em que se enfrentaram. Ainda assim, reconheço o mérito de Stevenson: ele sabia o que era estar por baixo, mas mantinha o senso de humor.

Com ironia, e revirando Peale pelo avesso, Sharot apresenta uma tese que tenho defendido há anos. A autora é descrita na contracapa como uma pesquisadora especializada em “otimismo, memória e emoção”, com “doutorado em psicologia e neurociência pela Universidade de Nova York”, tendo uma bolsa de pesquisa no tradicional instituto Wellcome Trust, entre outras posições acadêmicas. Em Orrville, Ohio, isso provocaria certo ceticismo, mas é uma referência interessante para um técnico de basquete.

Em seu livro *The Optimism Bias* [O viés otimista], Sharot afirma:

A verdade é que a maioria das pessoas se vê como superior ao ser humano comum... Uma sondagem realizada em meados dos anos 1970 revelou que 85% se classificavam entre os 50% mais hábeis em relacionamentos sociais, e 70% dos entrevistados responderam o mesmo quanto à habilidade de liderança... Outra sondagem revelou que 91% acreditavam estar entre os 50% com melhor habilidade como motorista... Impossível. A maioria das pessoas não tem condição de ser melhor do que a maioria das pessoas... Entretanto, nós podemos acreditar que estamos entre os melhores na maior parte dos atributos positivos, e, de fato, acreditamos. Isso é conhecido como ilusão de superioridade.

Não concordo totalmente com as conclusões de Sharot. Sou um técnico de basquete que depende de experiência e instinto para ver de maneira mais clara o que ela descreve intelectualmente. Mas concordo que nós, enquanto pessoas e nação, tendemos, por natureza, a ver tudo de maneira otimista — acima e além de qualquer exagero nesse sentido por parte do reverendo Peale. E vejo, sim, perigos nisso, como vi durante mais de quarenta anos como treinador de basquete universitário. O que parece ser bom demais para ser verdade costuma ser mesmo; existe uma necessidade real de ser cauteloso, de olhar para os dois lados antes de atravessar as ruas da vida. Prestar atenção no lado negativo é difícil, mas é uma qualidade essencial para se obter sucesso duradouro, em qualquer atividade ou situação familiar.

Ao longo deste livro vou falar, já que sou um técnico, em termos de treinamento e de basquete. E como a minha especialidade era basquete masculino, usarei mais o pronome “ele”



do que “ela”. Mas pretendo que tudo seja interpretado de maneira mais abrangente, para ambos os sexos e metaforicamente, porque os princípios que estabeleci e segui na minha experiência como treinador se adaptam perfeitamente à forma como acredito que a liderança funciona melhor nos negócios ou em qualquer outra área da vida. Ser um técnico é ser líder, e o líder é líder, seja na academia, no escritório, numa sala de aula ou em casa.

Quero ser bem claro: *não* estou assumindo a posição de pessimista típico, que anda por aí com uma cara azeda, sempre tentando ver o lado negativo das coisas, esperando recolher fracassos sempre. Não é essa a minha intenção. Muito pelo contrário.

Estou dizendo que estar alerta aos possíveis lados negativos em qualquer situação é a melhor maneira de conseguir resultados positivos. E o contrário também é verdade: ignorar ou falhar em reconhecer antecipadamente os riscos potenciais torna o fracasso mais provável. Por exemplo, estou falando sobre estar ciente de que *pode* chover. Você pode planejar o melhor evento do mundo ao ar livre — comida, jogos, diversão, decoração —, mas se uma pancada de chuva puder atrapalhar tudo, e se você não levar em consideração o fato de que ela pode acontecer, estará correndo o risco de um desastre por causa de um otimismo cego.

Não pense que algo vai funcionar só porque você *acha* que vai funcionar.

Planejar é melhor do que remediar.

E um bom planejamento evita a necessidade de se colocar em ação um esquema tático que não tenha levado em conta eventuais perigos.

*Pare e pense.* Frase que todos já usamos para introduzir uma nova maneira de encarar algo, para convencer a dar um passo para trás e olhar para uma situação sob nova luz.

Pare e pense: digo que essa é a melhor abordagem antes de avançar a passos largos com zelo reforçado.

Uma das qualidades mais louváveis é a habilidade de pensar rápido. Numa emergência, ela é ótima. Mas também é arriscada. Quando se tem tempo, é bem melhor ter certeza de que se está pensando com clareza. Quantas vezes nós lemos ou ouvimos falar de alguém que tomou uma decisão precipitada e que, agora, enfrenta processos judiciais, ou perdeu o emprego, ou sofreu rupturas familiares por conta de atos impensados? Há tantas consequências indesejadas em qualquer decisão importante que precisamos, ao menos, levar em conta — a exemplo dos melhores jogadores de xadrez — como nossa próxima jogada pode produzir uma reação em cadeia inesperada.

Estou manifestando a preocupação com *ter certeza*; com *não achar* que o sucesso é garantido; com fazer aquela mamografia ou exame retal periódico; com proteger a saúde, a vida, a propriedade com apólices de seguro; com planejar a aposentadoria mesmo pagando muitos impostos; em resumo, com a sabedoria e o valor representados pelo simples bom-senso do *poder extraordinário do pensamento negativo*.

Quero que você se sinta provocado por este livro, para talvez aprender com ele, e, com certeza, que se divirta na medida em que mudamos sua receita de óculos para lentes cor-de-

rosa.

*Treinador Bob Knight*

## Deixe a Poliana no banco de reservas

“Não se preocupe, querido, vai ficar tudo bem.”

É provável que a primeira vez que você ouviu isso tenha sido de sua mãe, quando estava com três ou quatro anos de idade. É perigoso criticar qualquer conselho materno, mas sejamos honestos quanto à seguinte frase:

“Deixa eu dar um beijinho que passa.”

A verdade é que, a não ser que mamãe tivesse uma boca cheia de iodo, provavelmente o beijinho não resolveria nada. Mesmo que algo levasse a um sentimento de conforto, não iria fazer nada ficar bem, até que algum remédio — e não um carinho — fosse usado.

Desde a mais tenra infância, somos inundados de ideias banais que podem fornecer uma distração curta, mas que não funcionam a longo prazo. Não, o tempo *não* cicatriza todas as feridas. Não sozinho. O tempo *pode*, se usado para o reconhecimento do que causou as feridas, fazer algo para eliminar a causa do sofrimento. Melhor ainda, podemos evitá-la. Negá-la.

Por isso o título: *O poder extraordinário do pensamento negativo*.

O poder que temos de deixar Poliana existir somente na história infantil tornará nossa vida muito melhor com a eliminação das falsas ilusões que criam ou compõem os problemas, ao fingirmos que eles não existem.

Acredito que *há* muito de Poliana, ou seja, um otimismo inabalável e uma tendência a ver o lado bom de tudo, no título do livro que deu a Norman Vincent Peale dinheiro farto e fama eterna. O poder do pensamento de Poliana, se praticado indiscriminadamente, pode ser nefasto e perigoso. Por que não queremos Poliana na nossa equipe? Falo como um treinador cuja crença, de longa data, tem sido a de não pensar na *vitória*, mas na *derrota*. Eu sempre via as partidas que se aproximavam e visualizava todas as formas de perdermos para o próximo adversário. Algumas delas — talvez a maioria — não tinham absolutamente nada a ver com o adversário, mas envolviam o que tínhamos de corrigir na nossa própria execução, a fim de evitar que nós mesmos nos derrotássemos.

Pense numa partida como um grande escultor olhando para um bloco de mármore. Ele quer raspar toda a matéria desnecessária até emergirem os contornos certos. O material negativo é eliminado para se criar uma obra de arte harmoniosa.

Quando eu me preparava para cada partida e cada temporada, meu primeiro pensamento sempre era: “Quais são as nossas vulnerabilidades, e o que podemos fazer para minimizá-las

e nos dar uma possibilidade maior de vencer?” Como eliminar a energia desperdiçada e os erros desnecessários para construir uma equipe de sucesso e coesa, que consiga jogar de acordo com suas forças?

Eu colava cartazes nos vestiários esclarecendo o que queria enfatizar, alguns princípios básicos à vista de cada jogador da minha equipe, todos os dias, desde o início dos treinos até o último jogo do ano. Eles ficavam tão firme e claramente gravados na mente dos jogadores que se tornavam uma segunda natureza.

O cartaz que eu colava primeiro, por considerá-lo o mais importante, dizia: “A vitória favorece a equipe que comete menos erros.” Todas as equipes que liderei se vestiam para treinos ou partidas sob um cartaz que dizia isso. Outro de meus favoritos: quando o slogan publicitário do Burger King era “Peça do seu jeito”, eu dizia aos meus jogadores: “Isto aqui não é o Burger King. Vamos fazer do *meu* jeito.”

O basquete, assim como a vida, *é* um jogo de erros. Apesar de milhares de anos de melhorias, os seres humanos não jogam nada com perfeição. Enquanto treinador, você deve entender que não é o desenvolvimento do seu ataque ou da sua defesa que vai fazer do seu time um provável ganhador; é a eliminação dos erros, daqueles detalhes que prejudicam o rendimento numa partida de basquete:

- Manejo de bola sem qualidade;
- Arremessos forçados;
- Recuperação lenta na transição defesa-ataque;
- Faltas desnecessárias e mau aproveitamento na cobrança de lances livres;
- Bloqueios ineficazes nos rebotes;
- Defesas sem cobertura e descoordenadas.

São erros *individuais* que levam *um time* a falhar. Pense em termos de um negócio: no sucesso, o diretor da empresa ou do departamento mais audacioso fica com os louros da glória; e, no fracasso, coloca a culpa nos outros. Claro, os colegas do líder ficam ressentidos, o que, a certa altura, leva ao trabalho malfeito. Em jargão esportivo, eles tiram o olho da bola, ou seja, daquilo que é essencial para o resultado da empresa. Enquanto treinador ou líder, você é responsável por fazer brotar o melhor na sua equipe, e não gerar o pior.

Antes de poder inspirar os seus jogadores a “ganhar”, você precisa mostrar a eles como não perder. No basquete, faltas prejudiciais estão no topo da minha lista de maus hábitos. Uma falta desse tipo vem da pouca concentração de um jogador responsável por realizar uma tarefa defensiva — ele agarra, segura, viola todas as regras básicas que passamos horas e horas ensinando durante os treinos, sobre o trabalho com jogo de pernas, postura defensiva correta,

atenção, antecipação. É uma falta que simplesmente não devia ter sido cometida, um atalho — como tantos outros feitos para se desviar de procedimentos e regras —, um atalho que não deveria ser tomado, de maneira alguma. No basquete, ela dá ao adversário dois lances livres, mas nos negócios trata-se da incapacidade de assumir uma responsabilidade pessoal, que coloca em risco todo o esforço coletivo.

Eliminar esse tipo de fraqueza no time sempre foi meu objetivo ao tratar a quadra de treino como uma sala de aula, exigindo atenção e concentração máximas. Eu queria que a sala de aula de basquete fosse mais exigente do que qualquer outro curso da universidade.

Na quadra, não havia somente princípios a ser aprendidos, como não havia uma prática imediata que aplicasse as teorias. Esses exercícios não pretendiam ser divertidos. Às vezes, os técnicos falam sobre a “diversão” da prática, e a “diversão” na preparação para uma partida. Nunca senti que qualquer uma delas fosse “divertida”. A diversão vem com a vitória. Um dos meus jogadores preferidos, Mike Gyovai, ícone de tenacidade, nosso pivô de 1,95m no time do Exército, tocou nessa questão quando fez alguns comentários durante um jantar na academia de West Point.

— Posso lhes dizer que, nos treinos, não nos *divertimos* jogando basquete. Aliás, também não me diverti aqui, para ser sincero — disse ele. — Não vim aqui para me divertir. Vim para jogar basquete e ganhar partidas, e me tornar soldado, e foi o que fizemos.

Ele aprendeu a vencer.

O ato de vencer, a arte de vencer e de saber como vencer foram atributos cruciais para um futuro oficial do Exército. E vencer é o objetivo, a marca definidora do sucesso, em quase qualquer trabalho — imagino que até entre os sacerdotes.

A síndrome do “E se...?”

Tantas coisas negativas podem acontecer numa partida de basquetebol que se tem de examiná-las nos termos dessa síndrome, que está no coração do seguinte manifesto positivo de negação da conquista: Não temos a menor possibilidade de ganhar *se...* Vamos levar uma surra *a não ser que...* Não podemos jogar assim... Isso é uma coisa que você *não* deve fazer... para ganhar. A sensação mais frustrante para quem perde é a do “teria/poderia/deveria”. Prepare a sua equipe para executar corretamente as movimentações, para reduzir os erros, e as mais dolorosas consequências de uma derrota serão minimizadas — mas jamais evitadas.

Assistir a gravações de jogos com o meu time foi uma ótima maneira de atacar os erros. Alguns treinadores gostam de usar essas sessões para chamar a atenção sobre as boas jogadas. Eu queria indicar os erros, sobretudo os padrões dos erros, para que não acontecessem novamente. Ganhamos muitos jogos, muitos campeonatos ao longo dos anos, aprimorando as coisas que nossa equipe fazia bem, mas sempre treinando com o foco, principalmente, em evitar perder. Isso incluía nos concentrarmos no que o outro time poderia fazer para nos vencer — quando ele tinha a posse de bola, quando nós tínhamos a posse de bola, ou quando a

bola estava no ar, livre para ser tomada, e a posse era possível para ambos os times.

Todos têm desejos

Minha lista de banalidades consagradas inclui a ideia de que “você pode fazer qualquer coisa que realmente queira”. A verdade é que você não pode. Talvez a culpa seja do plano do Grande Criador, que faz o mundo inteiro funcionar em estado de interdependência, mas o fato é que cada um de nós tem mais coisas que não consegue fazer bem do que o contrário. É por isso que a sociedade tem médicos, bombeiros, eletricitas, mecânicos e tantos outros profissionais que se encontram nas páginas amarelas.

Ninguém deu mais duro do que eu ao tentar motivar e inspirar nossos jogadores a jogar com paixão, e a tentar manter o foco do time na execução das “pequenas” coisas, que são, na verdade, coisas enormes: luta, desejo, emoção, garra e determinação. Se você jogar com paixão, também é provável que jogue com precisão, porque quanto mais os jogadores investirem em esforço e energia na tentativa de ganhar uma partida, mais esforço e energia eles terão. Mas eu me preocupo todas as vezes que o locutor diz, nos últimos segundos de uma partida apertada: “Agora vamos ver que time *quer* mesmo ganhar.”

Alguém vai ganhar, alguém vai perder, mas não venha me dizer que a diferença é, sempre, porque o ganhador queria vencer mais do que o perdedor.

Deixe-me dar um exemplo recente: Duke contra Butler, no campeonato masculino da NCAA (National Collegiate Athletic Association — Associação Norte-Americana de Esportes Universitários) de 2010. Quase todo mundo estava apoiando o time de Butler, magnificamente treinado pelo jovem Brad Stevens e vindo de uma das ligas menores, passando por times mais tradicionais desde o início da temporada até chegar à final. Já me disseram que todos detestam o Duke porque ele ganha muitos campeonatos. Eu adoro o Duke *porque ele ganha muitos campeonatos*, porque, sob o comando de um treinador que tenho sempre em mente, Mike Krzyzewski, ele geralmente joga a partida um pouco melhor do que todos os times que derrota. Naquela noite, eu sentia grande admiração por ambos os times, pois estava realmente impressionado com o que o Brad Stevens e seus garotos tinham realizado.

Então, recostei no assento e fiquei assistindo às duas equipes que jogavam com muito empenho, enfrentando-se com defesas bem-planejadas e bem-executadas. E quando dois arremessos do Butler no último minuto falharam — um possível e o outro improvável, do meio da quadra, que raspou o aro — Duke ganhou, não Butler.

Agora, um sujeito na televisão vai tentar me dizer que a partida terminou dessa forma porque o Duke *queria* mais ganhar? Hoje também estou na televisão, mas tento não dizer bobagens desse gênero. Ninguém poderia *querer* ganhar aquele jogo mais do que os meninos do Butler... ou os do Duke.

Só *querer* não faz nada acontecer.

*Fazer*, sim. O time de Duke, naquela noite, *fez* um pouco mais. Ou, como gosto de dizer, ele

cometeu menos erros e jogou dentro de seu plano de jogo, a fim de levar a taça para casa.

Depois, quando Brad Stevens e sua equipe técnica se sentaram e assistiram à gravação do jogo — coisa não muito fácil de se fazer após uma grande decepção, mas parte crucial de todo treinamento —, aposto como aqueles arremessos errados no fim nem sequer estavam entre as razões da comissão técnica para explicar a derrota do Butler.

Minha definição de disciplina, particularmente no basquete, mas aplicável de maneira muito mais abrangente, entra em jogo nessa hora: “Disciplina é reconhecer o que tem que ser feito, fazê-lo da melhor maneira possível, e fazê-lo assim o tempo todo.”

É claro, você não dá o melhor de si o tempo todo. A disciplina envolve *tentar* fazer o melhor possível o tempo todo. A diferença entre saber o que você devia fazer e tentar, repetidamente, é a mesma que saliento em outra de minhas máximas: “Ter vontade de ganhar não basta. Todos têm. O que importa é ter vontade de se preparar para ganhar.”

Essa vontade de se preparar se refere ao que quero focar aqui.

*O poder extraordinário do pensamento negativo* entra em jogo ao reconhecer, focar e remover os obstáculos à vitória.

Perder é coisa de... perdedor

Já vi todo tipo de livros sobre como vencer, frequentemente de atletas ou grandes executivos, cujo histórico de vitórias (ou lucros) ao longo da carreira é dubio.

Ainda não vi nenhum livro inteligente sobre como perder.

Deveria haver, porque todo treinador — e toda pessoa — precisa lidar com a perda. A primeira coisa a se ter em mente, de maneira clara, é um esquema para se recuperar depois de uma derrota, para *aprender* com ela, para eliminar aquilo que a causou.

Entretanto, aprender com a derrota não faz dela uma boa derrota. Ao final da temporada 1975-1976, quando dirigia a equipe de Indiana, tenho certeza de que Al McGuire, à frente do time da Universidade de Marquette, o segundo na classificação nacional naquele ano, estava sendo franco e não tentando manipular psicologicamente o nosso time, quando disse que seria melhor para nós, visando a ganhar o campeonato, perder uma partida da temporada regular, a fim de aliviar a “pressão” de uma longa sequência de vitórias. Eu não concordei com ele na época, e continuo não concordando agora, tantos anos depois.

Estou certo de que aqueles jogadores da equipe de Indiana de 1975-1976 têm tanto orgulho quanto seu treinador de termos sido a última equipe universitária masculina de uma grande liga a não aliviar a “pressão”. Todos os campeões desde então perderam pelo menos *dois* jogos.

Mas eu sempre senti que, quando se perde, é imperativo aprender com a derrota. *Por que* perdemos? Se perdemos simplesmente porque os outros tinham jogadores melhores, nós deveríamos recrutar jogadores melhores. Mas, na maioria das vezes, trata-se de erros. É neles que se tem de focar constantemente.

Os treinadores colocam a culpa de uma derrota, secreta ou publicamente, em erros de arbitragem, lesões, ou coisas estranhas que aconteceram durante o jogo, quando a verdadeira razão foram as jogadas erradas. Um comentário típico de declarações em coletivas, feitas por treinadores que perderam uma partida, é: “Eles converteram todas as bolas”. Mas a verdadeira razão pela qual “eles” converteram foi que a sua defesa permitiu que eles arremessassem bem. Ou: “Não acertamos nada; hoje nossos arremessos não foram eficientes”, e a verdade foi que “nós” forçamos muito arremessos inadequados, “nós” não trabalhamos para arremessar bem — qualquer time é suscetível de errar arremessos *forçados*.

Todos os times precisam jogar com confiança, mas perder é uma possibilidade real na qual é melhor pensar a respeito — numa temporada ou em qualquer partida, assim como um banqueiro ou um investidor da bolsa deve pensar nos perigos de um investimento arriscado.

Deixe-me ser bem claro: preparar-se para não perder visa a ajudar e a estimular a ganhar. O objetivo aqui é ganhar. Detestar perder não é uma falha de caráter.

Ouve-se constantemente que perder é uma parte do esporte que se tem de aprender a aceitar. Eu fazia um esforço deliberado, depois de derrotas, para compreender o que o outro técnico ou a outra equipe, ou um jogador específico, tinha feito particularmente bem, mas não é de surpreender que eu não engolia a derrota. Jamais! Nunca quis ser ou depender de uma pessoa que não se incomoda com as derrotas. Para mim, um bom perdedor é, provavelmente, alguém que tem muita experiência em perder.

Ganhamos, ótimo, agora vamos para a próxima

Quem pensa positivo tende a curtir uma grande vitória, parabenizar a si mesmo, a sua comissão técnica e os seus jogadores, e costuma se deleitar com o fato de que ele e seu time venceram! Quem pensa negativo já esqueceu essa vitória e começou a trabalhar para a próxima partida.

É tão frequente que chega a ser previsível: um time joga bem e consegue realizar o que todos consideram um grande feito, e, então, põe tudo a perder e é derrotado na partida seguinte, não raro, por um adversário inferior.

Eu tinha uma opinião tão forte sobre essa situação específica que até apelidei a minha maneira de lidar com ela: a Teoria da Última Partida/Próxima Partida. No basquete, quando eu achava que tínhamos uma vantagem muito difícil de ser superada no fim de uma partida, sobre um time muito bom, eu chamava os nossos cinco titulares e, enquanto a partida ainda estava sendo disputada, falava com eles no banco sobre o próximo jogo: eu os fazia pensar em quem eles teriam que marcar, no que iríamos enfrentar, em superar aquela partida. Eu não queria que eles se gabassem por ter jogado bem durante uma partida que já estava praticamente terminada.

Isso não significava negar-lhes a satisfação merecida por um trabalho bem-feito. Um técnico não deve, nunca, esquecer-se de parabenizar seus jogadores numa vitória bem-jogada, mas



não deve hesitar em lhes dizer quando eles jogaram mal — seja numa derrota ou numa vitória.

A marca do sucesso, ou da derrota, ao lidar com a vitória é o que acontece entre um jogo e outro. Os melhores times sempre conseguem passar de uma partida para a seguinte e se preparar para jogar. A minha experiência me diz que quem pensa positivo tem uma verdadeira tendência a saborear os frutos da vitória, fazer perdurar seu grande sucesso, e, claro, o seu *time* também faz o mesmo.

Esse é um ponto essencial do pensamento negativo, no qual ele faz a diferença entre ganhar e perder: ter consciência de como aquele momento feliz pode te vencer na próxima partida. Siga para a próxima. Curta esses “grandes” sucessos quando a temporada acabar.

Lembre-se deles e sorria quanto quiser, mas não enquanto aquele seu “grande” sucesso estiver dando ao seu próximo adversário ainda mais vontade de derrotar você e de se beneficiar com a sua conquista. Sempre tentei enfatizar isso com meus times: “Não deixe que essa próxima equipe roube de vocês o que ganharam na última partida.” A maior vitória é eliminada pela falta de continuidade.

Uma partida não é uma temporada. O prazer, a diversão, o sucesso são efêmeros. O sucesso é um moinho em movimento. É perseverança. Ele opera em um alto nível de atuação, sobre uma base constante.

Esse sorriso da vitória seguido de um tropeço perdedor pode acontecer nos negócios também. Nem os bons nem os ótimos baixam a guarda. Jim Collins, o guru do mundo dos negócios, observou que “o bom é o inimigo do ótimo”, porque quando ficamos satisfeitos facilmente, perdemos o bonde.

Sofrer é perder

O treinador de beisebol aposentado Tony La Russa é um daqueles ótimos que nunca perdem o bonde. Já faz muito tempo, desde a sua época em Oakland, que considero Tony um grande e bom amigo. E o admiro imensamente pela maneira como realiza seu trabalho — sua habilidade em ser objetivamente crítico com seus jogadores e consigo mesmo.

Fiquei eufórico quando ele treinou o St. Louis Cardinal durante a Série Mundial de 2011, e mais eufórico ainda quando, poucos dias depois, anunciou sua aposentadoria. Ele estava saindo no auge, no ápice da carreira. Outro grande técnico e grande amigo de La Russa, Jim Leyland, do Detroit Tigers, disse que considerava Tony o melhor treinador de todos os tempos na história do beisebol. E eu concordo com ele. Os times do Tony ganharam mais partidas do que quaisquer outros nos últimos sessenta anos. Ele venceu três campeonatos nacionais. Pense nesse único dado. Quantos outros sujeitos ganharam campeonatos desse gabarito sem o aporte de recursos financeiros astronômicos e estrelas caríssimas?

Seus críticos dizem que ele treinava demais. Eu acho que ele ganhava demais.

Sentei na beirada do campo com o Tony durante jogos amistosos de primavera. Ele sentou no meu banco durante partidas, treinos, reuniões com as equipes. Jantei com ele uma centena

de vezes. Conversei sobre beisebol, instruções para rebatidas, estratégias, até ideias pouco ortodoxas sobre lançamentos de bola.

Observei Tony depois de vitórias e de derrotas. Um amigo meu também o viu nesses momentos extremos, e disse que achava que não conhecia outra pessoa no mundo além de mim que chegasse ao fundo do poço depois de uma derrota, até ver o Tony e pensar: “Esse cara joga 162 partidas por ano e sofre desse jeito?” Eu o adorava por toda aquela paixão, toda aquela emoção.

E, então, li umas coisas que ele disse no dia em que se aposentou:

Treinadores me dizem o tempo todo: “Você não curte as vitórias como sofre com as derrotas”, e isso é bem verdadeiro. Se você perde, não dá para esquecer no dia seguinte, se você ganha, sim, porque está preocupado com o próximo jogo.

Tony enfrentara um dos mais duros desafios nesse sentido em seu penúltimo jogo: era a sexta partida daquele grande campeonato de 2011 e os Texas Rangers estavam ganhando do St. Louis Cardinals — três partidas contra duas. O jogo estava quase terminando, um jogo que poderia lhes dar a vitória na Série Mundial. Os Cardinals estavam na frente até o St. Louis fazer um *home run* genial. Por duas vezes a partida esteve empatada contra todas as expectativas, até, novamente, um *home run* fenomenal do St. Louis definir o jogo nos últimos instantes.

Depois disso, os times ficaram empatados com três vitórias cada, e no fim daquela sexta partida as pessoas começaram a falar de um grande clássico, como se tivesse sido o maior jogo da história da Série Mundial. Mas é claro que ainda havia a sétima partida, que traria todos os louros. Em 1975, o Boston Red Sox reagira de maneira miraculosa para vencer a sexta partida, mas perdeu o campeonato no dia seguinte. Era com esse precedente que Tony estava preocupado antes mesmo de chegar ao vestiário, depois da vitória contra os Cardinals e da comemoração da vitória na sexta partida. E ele atestou isso de maneira bem clara em seus comentários no dia de sua aposentadoria, quando descreveu seu estado de espírito depois da sexta partida e antes da sétima:

A primeira tarefa que temos hoje é colocar o ontem de lado, para lembrar dele depois.

Ganhar um jogo desses é mais difícil, sobretudo pelo seu significado. Quero dizer, é difícil mesmo. Não consigo imaginar nada mais difícil.

Então, como sou um dos caras da comissão técnica que pensa assim, a partir do instante em que comecei a me mexer (na manhã seguinte ao jogo 6, na manhã do jogo 7), me recusei a pensar na noite anterior.

Você controla a sua mente. É isso que tentamos fazer enquanto equipe... essa é uma

competição de vida ou morte, e você não pode se distrair com a noite anterior.

Essa é a verdadeira marca do campeão: esquecer a última vitória e se preparar para a próxima. E este comentário deveria estar na parede de todos os treinadores: “A primeira tarefa que temos hoje é colocar o ontem de lado, para lembrar dele mais tarde.” (Tony La Russa, campeão da Série Mundial de 2011.)

Um exemplo pessoal: nós ganhamos da equipe do North Carolina, número um do ranking, na etapa regional do campeonato da NCAA de 1984. Foi uma grande vitória para os nossos rapazes. O jogo terminou às 23h30 de uma quinta-feira, acabamos de cumprir todas as obrigações formais que se seguem a uma partida, voltamos ao hotel às duas da madrugada e precisávamos jogar contra o Virginia ao meio-dia de sábado, com chance de ir para as semifinais. Essa foi, provavelmente, a coisa mais difícil que eu tentei fazer: devolver ao time a atitude mental para jogar “depois do North Carolina”.

Não consegui. Simplesmente não fomos capazes de passar para a próxima partida. Houve outros fatores fora de nosso controle, incluindo a agenda irresponsável da NCAA, mas o meu trabalho era garantir que meu time “colocasse o ontem de lado, para lembrar dele mais tarde” e focasse no próximo jogo. Os resultados revelaram que não fizemos isso direito.

Também há uma analogia com os negócios aqui, no surgimento e explosão das *start-ups* da internet que aconteceram em torno de 2000. Muitas pequenas empresas de tecnologia estavam tentando embarcar no sucesso da AOL e de outras que cresceram muito rápido, mas perderam o barco e afundaram com seus jovens criadores. Claro, em sua maioria essas pequenas empresas não ganhavam muito dinheiro (talvez nenhum), mas todos ficaram muito animados com grandiosas perspectivas de futuro.

Aí o mercado virou de ponta-cabeça. A expansão tecnológica estagnou e Wall Street teve uma queda vertiginosa — problema que teria sido evitado com precaução e ceticismo. Quando você se vangloria das suas vitórias (ou dos seus lucros), entrega sua própria cabeça numa bandeja. Como disse um observador sábio: “O fracasso precoce costuma ser melhor do que o sucesso precoce, porque a lição da humildade dura por muito tempo, e o torna mais eficiente a longo prazo.”

Tentei ensinar ao meu filho Pat uma lição, certa vez, quando ele era pequeno — talvez aos oito ou nove anos — e me convenceu a jogar sinuca com ele. Ele não tinha absolutamente nenhuma possibilidade de ganhar, devido às nossas respectivas competências, mas não gostei da maneira desleixada com que ele jogou. Encaçapei tudo bem rápido. Ele começou a juntar as bolas para jogar de novo, e eu simplesmente dei as costas e saí andando, dizendo: “Não, Pat, não quero jogar de novo até você jogar melhor. Às vezes, no esporte ou na vida, você tem uma única oportunidade, e é melhor estar preparado. Você ainda não está preparado.”

Várias semanas depois, jogamos novamente, e o Pat ganhou de mim! Fiquei pasmo. Pensei que estivéssemos apenas começando uma rodada de uma hora ou mais de partidas, mas ele se

virou, subiu as escadas e disse: “Não, pai, às vezes você só tem uma oportunidade.” Lição aprendida!

Não dê início a hábitos ruins

Algumas coisas que se tornam hábitos muito ruins deveriam ser eliminadas antes mesmo de iniciadas. E não estou falando somente de basquete.

Por exemplo: como é que as pessoas podem continuar a fumar com toda a evidência médica do risco de câncer e de danos aos pulmões? A ilusão de que “não vai acontecer comigo” é o que considero como a forma mais elevada (e o risco mais evidente) do pensamento positivo, ilusório. Beber até ficar bêbado é outra coisa que a sociedade tolera, e que eu não entendo. O uso de drogas é outro. O emprego da palavra “social” ou “divertimento” associado ao uso das drogas me deixa indignado. A frase “todo o mundo usa” é forte candidata para a mais repelente combinação de palavras, em qualquer língua.

Não posso afirmar que pessoas que fumam ou bebem são radicalmente diferentes — ou mais burras — do que a longa lista de pessoas (que, por vezes, me inclui) que comem até ficarem obesas. Todos esses comportamentos têm um ponto de início. É aí que o poder extraordinário do pensamento negativo pode atender a seus propósitos.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Este restaurante é espetacular! Nenhum carro! Estacionamento fácil, e o serviço é rápido!

*Já percebeu como é comum os restaurantes que servem comida ruim terem muitas vagas no estacionamento?*

Uma imagem vale por mil palavras.

*Dito (suponho) por um mau escritor ou um analfabeto.*

O patrão não vai ligar se eu chegar um pouco atrasado.

*O que você acha que este aviso prévio quer dizer?*

## Que parte da palavra “não” você não entende?

**T**enho uma candidata para a vaga de melhor palavra de uma língua: *Não*.

E não importa o que você tenha aprendido nas aulas de gramática, chega uma hora em que é preciso repetir a negativa e usá-la duas vezes.

Já tive jogadores a quem disse repetidamente: “Não, não é isso que queremos.” A palavra “não” é uma parte importante do poder do pensamento negativo, aliada a uma longa lista de imperativos tão firmes quanto definitivos. Eu nem saberia dizer quantas vezes disse a um jogador: “Que parte da palavra ‘não’ você não entende?”

“Não faça” e “não pode” são, evidentemente, enunciados negativos, mas colocá-los em prática pode trazer resultados muito positivos. Não há nada de errado em dizer “não posso”. Ed Pillings, grande fisioterapeuta que serviu no Exército sob o comando do coronel Earl “Red” Blaik durante os seus excepcionais anos de futebol americano, e que depois me ajudou na carreira de treinador, contou-me uma história que reforça o valor de “não posso”, dentro de circunstâncias adequadas.

O coronel Blaik, que acabei conhecendo bem durante meus anos na Academia Militar de West Point, não deve ter havido outro jogador em quem pensasse mais do que Peter Dawkins, que ganhou o Troféu Heisman de 1958 — prêmio dado ao melhor jogador universitário de futebol americano. Outros dois ganhadores desse troféu, Doc Blanchard e Glenn Davis, também eram do Exército e foram treinados por Blaik. Pete era tão forte quanto bom, mas uma lesão na perna o afastou por certo tempo. Pillings lhe passou alguns exercícios num aparelho que fortaleceria sua perna, e não pôde fazer muito mais além disso. O coronel Blaik observava aquilo, até se aproximar para dar um apoio extra:

— Mais força, Pete, mais força. Mais força!

O Pete já estava se esforçando ao máximo, até que, finalmente, estourou:

— Caramba, coronel, *não posso*.

Ao treinador Blaik não se respondia daquela maneira. E ele conhecia seu jogador. Então abanou a cabeça e saiu andando. Um “não posso” de Pete Dawkins significava que ele não podia mesmo, e os dois homens eram inteligentes o bastante para saber que não fazia sentido ir além desse limite.

Assim como ocorreu com Pete Dawkins no seu processo de recuperação, pode haver um momento em que você esteja em condições de fazer algo, mas “não posso” seja a melhor conclusão quando otimismo e teimosia tolos forem, no mínimo, contraproducentes.

Você deve desenvolver o bom-senso suficiente para saber o que não pode fazer e focar no que pode. Conheça os seus limites. Se não der para fazer algo, não faça, e diga que não pode, como o Pete fez.

Contusão não é a única coisa que exige uma avaliação da realidade. A habilidade — ou a falta dela — também exige uma compreensão clara, independentemente de estar pensando em si mesmo ou, como treinador ou diretor, em outra pessoa. Uma das obrigações de um treinador é fazer seus jogadores conhecerem os próprios pontos fortes e fracos, assim como os dos seus colegas. É assim que uma equipe ganha: jogando em função de seus pontos fortes, evitando os fracos. Eu elaborei uma doutrina simples: os arremessadores arremessam, os passadores passam, e todos defendem.

Kenny Rogers disse isso de uma maneira melhor, num refrão de uma canção sobre um jogador:

*Você tem que saber quando apostar...*

*Tem que saber quando parar.*

Deixe a Virgem Maria em paz

O fisioterapeuta Ed Pillings foi um grande conselheiro durante o meu tempo em West Point. Já contei várias vezes a história de meu primeiro jogo como treinador, na estreia da temporada de 1965-1966, em Princeton. No vestiário, antes de mandar o time entrar em quadra, eu tentava fazer todas as coisas que achava que um treinador deveria fazer. Chamei o time e, juntos, rezamos o pai-nosso. Após a oração subimos as escadas até a quadra. Então Ed veio na minha direção, colocou o braço no meu ombro e disse:

— Cá entre nós, você e as orações não combinam muito.

Nunca mais repetimos a dose.

E não estou querendo ser desrespeitoso. Não consigo invocar Deus em qualquer tipo de competição — seja pedindo ou esperando que ele torça por um dos times.

Conheço bem a frase de Paulo na Carta aos Filipenses, capítulo 4, versículo 13: “Tudo posso naquele que me fortalece.” E não creio que essa profissão de fé tenha algo a ver com o universo mundano do basquetebol ou qualquer esporte de competição.

A verdade nua e crua é que não dá para se fazer tudo. Ponto final. Trazer Deus para o âmbito das expectativas pessoais, sobretudo tratando-se de competições, nas quais a vitória de uma pessoa significa a derrota de outra, parece-me uma invasão dos limites alheios. Por isso, quando vejo um sujeito que acabou de fazer um *home run* para definir a partida dizendo ou fazendo algum gesto que indique que o lance aconteceu porque Deus estava ao seu lado, penso cá com meus botões: “Ele quer dizer que Deus ferrou com o arremessador?” Olho à minha volta e vejo coisas profundamente trágicas ocorrendo todos os dias pelo mundo, e penso que Ele tem um monte de coisas mais importantes para fazer do que se meter com esportes e favorecer alguém aqui ou ali.

Mas eu tive um jogador que fazia o sinal da cruz antes de cobrar cada lance livre. Mandeí que parasse com isso, não só porque o gesto me ofendia: ele arremessava mal e eu lhe disse que estava criando uma reputação ruim para a igreja.

Certa vez, durante uma festa, também pedi a um treinador de futebol americano de uma escola católica que mantivesse a Virgem Maria fora da defesa e que a deixasse em paz:

— Você vai ter resultados muito melhores se trabalhar para ganhar as partidas por si próprio, bloqueando e interceptando, ao invés de esperar desesperadamente que tudo aconteça por ação divina.

Em Indiana, cheguei a levar um padre a Notre Dame e o deixei sentado no nosso banco durante um jogo contra o Irish, o time local. Mas fiz isso porque o padre Jim Higgins era um grande torcedor e amigo, meu e de vários jogadores, e não porque achava que orações sacerdotais iriam nos ajudar — particularmente em Notre Dame. Se fosse uma questão de apoio do clero, teríamos uma desvantagem de mil contra um.

Desafiando ideias banais com uma pergunta: por quê?

Minha lista das ideias banais mais irritantes começa com alguém que vê uma situação bem difícil e diz em tom desleixado:

— Bom, amanhã o sol vai brilhar sobre nós.

Minha resposta:

— É isso aí, e ele vai iluminar com novos raios a mesma velha dificuldade, a não ser que você tome uma atitude.

Sempre sinto vontade de contra-atacar os adoradores do sol. O que está em questão aqui não é depender de Deus; é depender de você.

A pergunta que se deve ter em mente quando esses panegíricos da paciência desmiolados e otimistas são proferidos a torto e a direito é: por quê?

— Vai dar tudo certo amanhã.

— Por quê?

— Vai acabar ficando tudo bem.

— Por quê?

— Vamos ganhar deles na próxima vez.

Por quê? Pelo jeito, você perdeu dessa vez, portanto as evidências, até agora, são de que não vai haver nenhuma mudança nesse quadro. Se houver uma resposta boa, sensata para essa pergunta, aí, sim, você estará fazendo algum progresso.

Esse desafio simples — “por quê?” — contém uma das perguntas mais importantes. Nunca hesite em fazê-la, sobretudo a si mesmo.

Preste sempre atenção

Há uma família de palavras que pode fazer uma enorme diferença para evitar decisões

precipitadas e suas consequências desagradáveis e indesejáveis. Se usar essas palavras antes de tomar uma atitude, você vai ter muito menos arrependimentos, seja ao adquirir uma terra pantanosa no Arizona, seja ao arquitetar um projeto de marketing para o lançamento de uma marca:

- Prevenção;
- Hesitação;
- Correção;
- Suspeita;
- Atenção;
- Reconhecimento;
- Reserva;
- Premeditação;
- Organização;
- Dedicação;
- Educação;
- Precaução;
- Rejeição;
- Preparação;
- Garra.

Eu devo ter esquecido um ou outro primo nessa lista. Talvez eu não tenha sido atento o suficiente, mas, com certeza, não era minha intenção evitá-los.

### ***Não faça e não pode*** na prática

Examinemos mais atentamente certas coisas que considereei vitais na minha maneira de treinar, e vejamos quantas poderiam funcionar tão bem num escritório ou ao redor da mesa da cozinha, quando chega a hora de tomar decisões que definem rumos na vida. Enquanto eu estiver falando em termos de basquete realmente técnicos, faça as suas próprias analogias com a vida em geral e veja como *não faça e não pode* se aplicam a experiências mais concretas do aprendizado e do ensino.

Pensando apenas no ataque: grande parte de meu treinamento residia em inculcar a ideia de que, como disse o grande general chinês Sun Tzu: “Uma operação militar envolve dissimulação.” No esporte, melhoramos quase todas as jogadas ofensivas que realizamos ao montá-las com um primeiro momento de dissimulação, uma finta ou uma reversão. Enquanto



treinadores e líderes, nós dizemos, repetidamente, durante os treinos: *não, não podemos* efetuar essa movimentação sem fintar antes.

Por exemplo: *não, não faça* um arremesso importante sem pensar antes numa finta para arremessar. Sem a finta, você provavelmente arremessará pressionado por um adversário. Use a finta e você poderá conseguir uma falta, ou, com um único drible, um arremesso completamente livre. Usar uma finta de arremesso ou de passe contribui para a vitória, e não usá-la costuma ser a razão pela qual se perde um jogo.

Está bem, reconheço que a dissimulação funciona muito melhor numa arena militar ou esportiva do que nas salas de reunião de uma empresa, mas ela pode ser transferida para o planejamento de qualquer nova ação significativa, que se faça com bastante preparação, autodisciplina e aquela cara impassível de quem blefa no pôquer, quando necessário. Não é preciso expor sua melhor oferta numa negociação: deixe o outro lado revelar suas intenções. Ao fazer uma finta no basquetebol, você força o adversário a mostrar a mão primeiro.

Da mesma forma, é preciso desconfiar dos primeiros lances do adversário. Quase todo primeiro encontro de negócios com um parceiro em potencial é cordial e, com frequência, adoçado com álcool. A abordagem da exposição das linhas gerais parece ser perfeitamente adequada. “Vamos fazer negócio” — esse é o princípio operacional — e “vamos deixar os advogados cuidarem dos detalhes”.

No meu livro de jogadas, está escrito que é melhor ficar de olho quando as coisas parecem fáceis *demais*. Alguns técnicos de basquete, que focam na construção da confiança do jogador, gostam de ensinar que “quando você achar que está livre, arremesse” ou “quando você achar que tem uma boa oportunidade para acertar, arremesse”.

Sou o tipo de técnico que levanta a bandeira vermelha. Muitos jogadores têm uma definição menos coletiva de “livre” do que eu, e acham que todas as oportunidades são boas. Eles precisam aprender o que é, para *eles*, uma boa oportunidade para arremessar, de acordo com suas competências e habilidades. Os grandes jogadores profissionais, desde Jerry West e John Havlicek, da minha época, até craques de hoje, conseguem fazer mais ou menos qualquer coisa que quiserem numa situação-chave, mas jogadores menos hábeis precisam ser mais cautelosos. Talento e oportunidade têm que combinar da mesma forma entre empregados de uma empresa ou equipes de vendas. Um representante comercial que tenta obter o grande bônus de fim de ano deve se perguntar se o contrato que está prestes a fechar é realmente bom para a empresa, a longo prazo, ou se está abrindo um precedente que fará os executivos na sede precisarem lidar com clientes zangados mais tarde, que vão exigir as mesmas condições.

Ensino às minhas equipes toda sorte de princípios no manejo da bola, que, em essência, dizem: “Olhe antes de agir, entenda a situação que você está criando.” Por exemplo, os armadores que conduzem a bola pela quadra têm tendência a fazer o primeiro passe para um colega de equipe na linha de fundo, no canto. Minha instrução é: “Não passe a bola para a linha de fundo, a não ser que o receptor esteja livre para o arremesso.” Por quê? Se você

passar para um jogador marcado ali, ele pode ser bloqueado por uma boa defesa e perder a posse de bola.

A mesma lógica se aplica ao levar a bola até o pivô. Meu conselho: “Não passe para o pivô sem avaliar bem quanto ele está marcado.” Queremos que nosso pivô receba a bola sempre que der, porque ele arremessa do ponto mais perto da cesta, mas o passador tem que aprender como fazê-lo. Um passe direto é fácil de ser bloqueado ou interceptado, e fazer uma finta ou um passe picado é mais seguro, sobretudo se o pivô puder proteger a bola com o corpo.

Todas essas regras de jogo são simples e lógicas, e começam com uma negativa — *jamais* arriscar a preciosa posse de bola. O atleta inteligente e cauteloso faz, numa fração de segundo, o que um investidor pode ter que fazer num instante de observação do movimento da bolsa, considerando os riscos, calculando a melhor alternativa, para, então, mergulhar fundo em sua ação. Todas as negativas iniciais são processadas instantaneamente a fim de que a escolha final seja a correta. No basquete, isso pode significar passar a bola para o jogador que se encontre mais perto da cesta e com mais condições de fazer um arremesso bem-sucedido. Espero que o seu corretor da bolsa de valores opere da mesma forma, descartando os movimentos arriscados e encontrando frutos ao alcance das mãos, com o maior percentual de sucesso (claro, gosto de quem contraria a multidão quando os preços das ações estão inflados; esse é outro exemplo de julgamento “negativo” que leva a resultados muito positivos na carreira).

### Saber quando parar

Uma das situações mais difíceis para qualquer líder, treinador ou consultor de investimento é deixar uma má decisão para trás — o que é duro, pois foi você quem a tomou. As grandes empresas tendem a ter práticas e procedimentos que se reforçam internamente, o que significa que elas resistem a produtos e a ideias que “não são criados lá dentro”. Da mesma forma, indivíduos em posições hierarquicamente superiores tendem a construir suas decisões fundamentadas em seus próprios preconceitos ou em suas experiências passadas, o que pode ser muito perigoso.

A eliminação de pensamentos antiquados é essencial em qualquer processo de crescimento e realização. Às vezes, isso significa eliminar coisas que, em certo momento, foram consideradas válidas — algo que, talvez, você mesmo ensinou. Nenhuma pessoa bem-sucedida e inteligente continua a fazer uma coisa que já não funciona mais só porque se trata de sua própria ideia.

A perseverança é um traço admirável, que pode ser positivo quando orientado pelo tipo certo de paixão. Mas orientar essa paixão diretamente para o abismo é pura estupidez. Então seja inteligente e admita quando uma decisão de investimento der errado. Continuar aplicando dinheiro num investimento ruim só o deixa ainda pior, ampliado pela estupidez. A mesma lógica se aplica no pôquer quando você tenta blefar com uma mão ruim. A estupidez

multiplica e sai muito mais cara quando um investimento desperdiça tempo e esforço, assim como dinheiro. Uma perseverança teimosa se torna uma faca de dois gumes que o apunhala pelas costas. Quem pensa negativo e de forma inteligente aplica o mesmo ceticismo em cada investimento. A pessoa bem-sucedida tem que ser capaz de mudar de ideia quando algo não está funcionando e tentar reduzir os danos, ou mesmo encontrar uma solução mais criativa.

Claro, jogar pôquer lhe oferece a oportunidade de apostar ou parar a cada rodada, mas a vida não apresenta opções tão fáceis. Quando você não está jogando pôquer, precisa dar mais duro e deixar a perseverança operar a seu favor. Por exemplo, observe a sabedoria dos Oak Ridge Boys quanto à melhor maneira de satisfazer a sede:

Cavem o poço um pouco mais fundo, meninos,  
Cavem o poço um pouco mais fundo.  
Se vocês quiserem um bom gole de água fresca,  
Vocês têm de cavar o poço um pouco mais fundo.

Meu pai costumava me dizer: “Não se engane com o que está vendo”;  
Se você quiser chegar ao fundo das coisas, precisa olhar bem.  
Segundo lugar não basta, filho, quem ganha vem primeiro.  
Não há nada pior do que ter de tomar uma bebida que te deixa com sede depois.

A arte de treinar consiste em se afastar do esquema do jogo quando as coisas não estiverem funcionando durante uma partida. Talvez um pedido de tempo técnico ou uma substituição possam virar o jogo. Como quando se aposta ou se recua em função das cartas na mão. Mas a maior sabedoria está no segundo refrão, porque se você tem um time sedento e o preparou cavando mais fundo sua determinação, e dando as ferramentas para limitarem seus erros, então o seu time terá uma chance maior de acabar entre os vencedores.

O mesmo vale para os negócios. A “estratégia” das grandes empresas — palavra muito popular entre os cursos de administração — é mesmo muito simples. Significa aproveitar seus recursos (e seu pessoal) da maneira mais vantajosa, considerando aquilo de que você dispõe de fato. Hoje chamamos nossos departamentos pessoais de “recursos humanos” porque reconhecemos que qualquer organização possui empregados que representam a chave de seu sucesso. Eis o sinal de alerta negativo: o termo “recursos” também significa que existe um limite para o talento humano em questão, por isso o foco é importante, e você não deve dispersar esses recursos com futilidades.

Foi por isso que, enquanto treinador, sempre tentei eliminar os erros, porque a posse de bola era um recurso limitado, e tínhamos que tentar levá-la à cesta sem perder a oportunidade de fazer um arremesso. Para o jogador, saber quando manter a bola, ou passá-la, ou arremessá-la,

requer eliminar o barulho da multidão ou a mão do adversário na frente de seu rosto, e tomar a decisão certa quase instintivamente. Por detrás desse instinto estavam dias e semanas de treino para construir uma “memória muscular” do que se deve fazer em seguida — e o que não se deve fazer.

O jogador bem-preparado e bem-treinado pode ouvir Kenny Rogers cantando dentro de sua mente.

Para o treinador ou para o líder, a estratégia é saber como usar o seu pessoal e como *não* usá-lo. Saber quando está dando tudo certo e, também, quando as coisas não estão acontecendo como você gostaria, e fazer os ajustes. Saber quando apostar, saber quando parar.

*Saiba quando sair andando, saiba quando correr.* Perceba se o que você está fazendo não vai lhe permitir ganhar uma partida. Caso as coisas estejam mesmo indo mal, mude *agora!* Você precisa de um plano B pronto. Se ele não funcionar, então...

*Se/então* é outra combinação, um enorme fator no esporte e na vida. Se acontecer A, então faça B. Se B não funcionar, devemos estar prontos para aplicar C, D e E. Precisamos de um plano *se/então* para tudo o que fazemos.

Outra coisa a ter em mente

Uma competição nunca é estática. Não pense que o cara que está competindo com você não está planejando e criando esquemas alternativos a fim de levar seu time ou sua empresa à melhor condição possível de vitória. Você tem que reconhecer quando o que está fazendo não está funcionando, e parar de fazê-lo.

Quando você não tem a melhor cartada — time, produto, talentos, seja lá o que for —, o que o separa dos demais começa com a preparação. A sorte pode vencer, às vezes, mas a preparação é uma fórmula de sucesso mais consistente. Boas equipes podem ter sorte e vencer; equipes ruins, não. Não se deixe tentar por ideias banais, como “nos esforçamos muito”. Se você se preparar da maneira correta com uma quantidade suficiente de talentos, você consegue vencer. O objetivo é vencer honestamente, seguindo as regras, mas vencer.

Menos esperança, mais suor

Comecei a jogar basquete aos 12 anos, e toda a minha vida, desde então, resume-se a jogar, treinar ou assistir aos jogos de basquete. Não tenho certeza se “conheço” algo além disso. Mas o basquete me ensinou uma coisa: há uma baita diferença entre ganhar e perder. Ganhar é o produto de uma boa liderança. Liderança é tirar as pessoas de sua zona de conforto.

Todos temos uma zona de conforto. Gostamos de jogar ou trabalhar num determinado ritmo. Um líder tem que saber quando esse ritmo não é bom o bastante. Uma das coisas que sempre tentei fazer no início de cada temporada era tirar meu time da zona de conforto e trabalhar para o aperfeiçoamento, individual e coletivo.

O pensamento negativo — saber que um desempenho mediano do seu time e sua preparação

mediana não deverá assegurar a vitória num jogo contra um time muito bom que você está prestes a enfrentar — pode lhe dar a melhor chance de ganhar essa partida.

O pensamento positivo que se resume a mera esperança não vai levar à vitória. Não compartilho o lugar-comum “a esperança é a última que morre”. Acredito que hoje, com excessiva frequência, a esperança tem substituído o suor. Para ganhar uma partida, é melhor ter certeza de que o seu time, e você, está dando a sua dose de suor.

Quando você é o treinador e recebe a informação de que a próxima equipe adversária é extremamente boa, o pensamento seguinte deve ser: “*Nós* temos que estar na *nossa* melhor forma. O nosso planejamento precisa ser um pouco diferente dessa vez. Não podemos fazer o que fazemos normalmente para ganhar.” Não dá sequer para contar com jogadas arriscadas que podem sair pela culatra. Independentemente do esquema de jogo, sobretudo quando há pouquíssima margem para erro, é preciso contar, sobretudo, com o fato de *nossa* execução ser melhor do que a deles.

Num jogo normal, jamais quis que meus jogadores pensassem: “Estamos bem porque temos jogadores melhores e somos os favoritos.” Eu queria que a sensação de estarmos prontos para vencer viesse da conclusão de que nosso planejamento era melhor, de que nossa preparação era melhor. E meu trabalho era garantir que fosse. Eu também queria que eles soubessem que, mesmo bem-preparados, tínhamos que executar o melhor possível para ganhar do outro time. Eu queria planejar cada jogo como se fosse contra um bom adversário, porque na verdade era. Eu sentia que cada vez que jogávamos, o real adversário era o próprio jogo: quão perto da perfeição poderíamos chegar naquele jogo?

Costumo dizer às minhas equipes: “Rapazes, a única maneira de perdermos para esse time é...” e, mais uma vez, voltamos ao *se/então*. *Se* nós não fizermos o que treinamos para esse jogo, *então* vamos perder. Esse tipo de abordagem negativa tem uma consequência tão óbvia que nem precisa ser dita: *se* fizermos essas coisas, *então* ganharemos. Mas eu sempre quis que eles tivessem cautela, motivação, e percebessem que ganhar começa com a “negativa” *se nós não...*

Criação de imagens negativas: *se nós não...*

O fato é que quem pensa negativo sempre sabe que tem uma possibilidade de ser vencido, então trabalha para reduzir ao máximo essa possibilidade. O treinador empenhado em difundir mensagens boas e criar “imagens positivas” corre o risco de nunca deixar a verdadeira possibilidade de perder lhe passar pela cabeça. Então ele tem a tendência de se descuidar de problemas para os quais precisa se preparar.

Prefiro a imagem negativa do *se/então*: “*Se* não fizermos essas coisas, *então* está mais do que na cara que vamos perder.” e “*Se* tivermos mesmo a abordagem correta, a preparação correta, e jogarmos o melhor possível, *então* temos chance de ganhar.”

O modelo *se/então* é construído sobre informações. Entender exatamente o que “*se*” quer

dizer, o que o time tem que fazer ou evitar fazer, é essencial. Uma das afirmações mais importantes que um treinador pode repetir para si mesmo é: “Eu não sei, mas vou descobrir.”

Fazer perguntas é a essência do aprendizado. No desafio diário de tentar gerenciar, todo líder tem pontos cegos, assim como um *quarterback*, no futebol americano, tem pontos cegos quando é perseguido por vários defensores de mais de cem quilos. Para um treinador, é essencial tentar descobrir o que pode estar faltando. Por exemplo, o que o vídeo que você revê não está lhe mostrando.

Um treinador, um líder, não pode ter medo de admitir para si ou para os outros que *não sabe*. O sujeito positivo tende a dizer: “Tenho certeza disso.” ou “As coisas são assim.” O sujeito cauteloso, que tem mais chances de ganhar, será sempre aquele que diz: “Não tenho certeza, não sei.” Buscar saber o que você não sabe é uma das lições mais importantes da vida. É por isso que existem assistentes técnicos ou pessoas de confiança que podem ajudá-lo a descobrir.

Adoro as seis perguntas a que todos os jornalistas tentam responder:

- O quê?
- Onde?
- Quando?
- Como?
- Por quê?
- Quem?

Não existe uma maneira absolutamente certa e um jeito errado de fazer as coisas, mas costuma haver uma forma melhor, uma com grande percentual de sucesso. Quem pensa positivo geralmente sente que sua maneira será a correta, e que nada vai dar errado se ele simplesmente *acreditar*. Quem pensa negativo *desacredita*. Ele toma todas as precauções para evitar que o errado aconteça, e ao fazê-lo tem uma chance maior de que as coisas acabem dando certo no final.

Rudyard Kipling: o primeiro dos sujeitos *se/então*?

Acho que Rudyard Kipling era um sujeito *se/então*, e seu clássico poema “Se” inclui alguns dos pensamentos mais profundos nesse sentido; sim, o “então” está omitido, mas claramente implícito.

Trechos do poema de que gosto muito:

Se puderes manter a cabeça quando todos em tua volta

Estiverem perdendo as suas e te culpando;  
Se puderes confiar em ti mesmo quando todos duvidam de ti,  
Mas também desculpá-los por duvidarem;

Se puderes sonhar — sem fazer dos sonhos teu senhor;  
Se puderes pensar — sem fazer dos pensamentos tua meta,  
Se puderes encontrar o Triunfo e o Desastre  
E tratar esses dois impostores de igual modo;  
...Se puderes forçar coração e nervos e músculos  
A servirem ao teu gesto mesmo que já esgotados,  
E aguentares quando não houver nada em ti  
Além da Vontade que lhes diz “aguentem!”;

Se puderes preencher o minuto implacável  
Com sessenta segundos valorosos  
Tua é a Terra e tudo o que nela existe,  
E — o que importa — serás um Homem, meu filho!

Uau!

Kipling teria sido um treinador e tanto!

Os melhores que já vi

Tendo a crer que o Johnny Bench deve ter sido o melhor receptor que já vestiu um uniforme de beisebol. Acho que o Michael Jordan é o melhor jogador de basquete de todos os tempos. Gosto de pensar que o Ted Williams foi o rebatedor mais puro e espetacular. Mas, um pouco como quase todo mundo, tendo a achar que os melhores são os melhores que *eu* pude ver, e esse entendimento me parece importante todas as vezes que ouço algum comentarista esportivo definir, ao microfone, um jogo com frases de efeito, falando em termos absolutos... “o maior de todos”, “sem sombra de dúvida”! Ouço isso, balanço a cabeça, e penso: “Rapaz, você nunca nem *viu* fulano... nem beltrano.”

Isso deve acontecer com as pessoas há bastante tempo, porque o poeta romano Lucrécio escreveu, um século antes de Cristo:

Um rio de tamanho regular parece vasto para alguém que  
Jamais viu um maior; o mesmo ocorre com as árvores, com os homens.  
Em todos os domínios, os homens consideram como grandes  
Os maiores objetos que já tiveram diante dos olhos.

Diante de *seus* olhos. Havia pessoas fazendo coisas admiráveis antes que eu, você ou os mais idosos e sábios entre nós sequer existisse. Lucrécio devia ser colado na parede de todas as cabines de narração e em todas as mesas de edição da imprensa como aviso.

A “inteligência esportiva” não é uma evidência

Jamais senti que pudesse partir do princípio de que os nossos melhores jogadores tivessem aprendido por si próprios a serem bons pensadores. Talvez seja por isso que grandes jogadores raramente são grandes treinadores: porque o que eles supõem que fazem intuitivamente, outros — jogadores de basquete inteligentes — também vão fazer intuitivamente. Mas nem sempre funciona assim.

Usei uma perspectiva negativa desde o primeiro dia de treino até mesmo dos melhores jogadores: tudo bem, esses garotos têm boas competências atléticas e, em geral, realmente sabem jogar — a não ser pelo fato de que costumam chegar ao nível universitário com uma atitude ofensiva, e ainda não foram levados a jogar na defesa por seus treinadores, temendo que o jogador saia da partida por exceder o número de faltas.

Pude perceber que quem pontua muito costuma ter uma competência inata para ser um bom defensor. Uma das melhores formas de se melhorar a defesa de um jogador é, simplesmente, comentar sua melhoria. Quando os jogadores mostram que estão realmente treinando para aprimorar seus fundamentos em qualquer quesito do jogo, essa é a hora de encorajá-los, para que saibam que seu trabalho está sendo reconhecido. Essa é outra máxima da liderança. Sempre critique jogadas negligentes e louve atuações de qualidade.

Um caso que inferniza os principais treinadores de equipes universitárias é do jogador recrutado para integrar o nível da elite universitária, mas que não passou por muitas situações difíceis durante sua passagem pelo time do ensino médio. Eu sentia que o meu trabalho era ensiná-los a pensar, a ler as situações e a reagir adequadamente.

Ao recrutar, eu costumava levar em conta, prioritariamente, a inteligência, e sempre trabalhei com um monte de garotos inteligentes. Mas, ao entrar para a universidade, eles estavam subindo de nível. Eu queria que eles percebessem, e entendessem, que tinham muito a aprender, que deviam fazer as coisas do jeito certo: o meu. Tínhamos que treinar para fazer as coisas de maneira instintiva, que nos fizesse ganhar, e eliminar negligências ou jogadas arriscadas, que poderiam nos levar a perder em partidas mais duras.

*Tínhamos que trabalhar para fazer coisas que nos levassem a ganhar, e eliminar a negligência ou as jogadas arriscadas, que poderiam nos levar a perder numa partida mais dura.*

Se você for a pessoa no comando, numa quadra de basquete ou num escritório, este é um parágrafo que você tem que ler repetidas vezes. No mundo empresarial, conheço muitos executivos que evitam recrutar alunos dos cursos “de elite” de administração, porque os



estudantes saem deles achando que estão formados e prontos para serem diretores executivos. Pessoalmente, eu gostava de recrutar garotos que vinham de escolas menos conhecidas, onde haviam passado por maus bocados e estavam preparados para arregaçar as mangas e se desfazer de hábitos ruins. Os atletas de famílias pobres poderiam, talvez, pensar na dupla jornada de trabalho de seus pais, nos dois empregos que garantiam o sustento da família. Esses rapazes focavam no essencial porque sabiam que o basquete poderia ser o bilhete de entrada para o sucesso na vida.

Eu queria fazer nossos jogadores jogarem melhor porque eles “pensavam melhor” e reagiam melhor do que os do time adversário, e tinham orgulho de ter essa vantagem a seu favor em situações definitivas.

Se você, enquanto técnico, puder ensinar o seu time a pensar sob pressão, a reagir bem às mudanças, então não precisa de tantos talentos quanto os outros times. Estamos de volta ao positivo-negativo.

Novamente, a minha abordagem é a negativa.

Não posso aceitar esses jogadores pelo que são na superfície, quando chegam. O treinador positivo diz: “Tenho jogadores ótimos, vai dar tudo certo, e tudo o que tenho que fazer é não pôr tudo a perder.” Jamais me senti assim. Sempre achei: “Tudo bem, temos talentos suficientes para sermos bons.” Mas já faz muito tempo que desenvolvi a seguinte fórmula: “O mental está para o físico assim como quatro está para um.” Se eu puder ensinar aos meus jogadores como ganhar um jogo mental, teremos mais chances de vencer.

Fazer as equipes jogarem de maneira inteligente todas as noites não é algo automático. Uma das temporadas atrás, Brent Musburger e eu estávamos comentando, na ESPN, um jogo entre dois times altamente conceituados, Kansas State e Baylor. Naquela noite, nenhum dos dois estava jogando com inteligência. Durante o primeiro tempo, Brent disse:

— Treinador, você é um grande fã de beisebol. Você se lembra de quando o treinador Casey Stengel perguntou: “Será que ninguém aqui sabe jogar esse jogo?”

Grande frase. Mais para o fim da partida, depois de mais uma sequência de jogadas ruins, eu falei:

— Brent, antes de me deitar hoje, vou parar e agradecer por todos os jogadores verdadeiramente inteligentes que tive.

Não peça tempo

Depois de nossos jogadores serem treinados para pensar, havia uma indicação consistente de minha confiança neles. Durante as partidas, eu costumava deixar que eles resolvessem por conta própria as situações complicadas sem pedir tempo.

Certa vez, um amigo me disse: “Quando você chegar ao céu, a primeira coisa que são Pedro vai cobrar de você é o monte de pedidos de tempo não usados.” Acho que fomos campeões nesse quesito.

Isso não era, exatamente, uma demonstração de confiança. Às vezes, minha intenção era mais um recurso de ensino. Ao longo da temporada, eu queria que os jogadores — individualmente e enquanto equipe — desenvolvessem a habilidade de pensar e trabalhar por seus próprios meios em momentos difíceis na quadra.

Quando o outro time estava em uma sequência boa, outro comentarista de que gosto e respeito muito, Dick Vitale, começava a berrar: “Tem que pedir um tempo, Bobby!” Não pedíamos. Em geral, justamente por essa razão: para ensinar nossos jogadores a pensar, para resgatar o que vínhamos trabalhando durante os treinos, desde o primeiro dia, e aplicar os ensinamentos negativos, os princípios “se não”. *Se* eu não visse uma melhora rápida, *então* eu pedia aquele tempo. E vou dizer a São Pedro que, em retrospectiva, acho que minha filosofia nos levou a ganhar muito mais jogos do que a dele teria levado (sei que há alguns cínicos por aí que dizem que a única maneira de São Pedro e eu nos encontrarmos é se ele descer e fizer um passeio de barco pelo rio Estige).

Houve uma exceção à minha teoria geral de não me apressar para pedir tempos: os jogos de campeonato. A “loucura de março” da NCAA é um torneio eliminatório. Não há nada mais doloroso do que uma eliminação. Sempre tentei manter a preparação normal para os jogos durante os campeonatos, mas se as coisas comessem a ficar fora de controle, um pedido de tempo fazia sentido. Geralmente, entretanto, a minha teoria era que se você esclarecesse a sua concepção bem o suficiente durante os treinos, então não precisaria de tempos para reforçá-las. E mais importante ainda: não tente fazer uma mudança brilhante quando as coisas estiverem indo bem.

### O tempo técnico do último arremesso

Uma indicação ainda mais significativa e consistente de minha confiança em meus jogadores era que eles sabiam que, nos segundos finais de uma partida intensamente disputada, eu não queria que eles fizessem o que todos os demais fazem: pedir um tempo para pensar o que gostaríamos de fazer, armar uma jogada...

Não! Se você conseguir a posse subitamente, com o tempo se esgotando, tem que fazer uma cesta, e você deveria saber, *de antemão*, o que queremos fazer: se tiver tempo suficiente, organize nossa ofensiva e tente o melhor arremesso possível. Se tiver que agir rápido, atravesse a quadra de imediato e aproveite que a defesa adversária está desarrumada. *Não* pare o relógio para deixar os adversários organizarem a defesa. Você está com a bola, o seu time tem a inteligência coletiva, todos estão em transição: ataque!

Essa filosofia nos levou a ganhar muitas partidas, inclusive um campeonato nacional. E me rendeu um elogio que sempre prezei muito, por respeitar profundamente sua fonte. Depois de passarmos de um rebote defensivo a um arremesso vitorioso sem pedirmos tempo, na nossa partida final contra o Syracuse, em 1987, o grande comentarista esportivo da televisão Curt Gowdy apertou minha mão e disse: “Você é o único treinador que conheço que faria isso com

um campeonato nacional em jogo.”

Ter coragem é importante. Eu também tinha jogadores inteligentes. Quando a barra pesava, eu achava que eles fariam a coisa certa, porque foi o que aprenderam a fazer.

A hora de fazer mudanças substanciais durante o jogo é o intervalo. Quem pensa positivo conta com a filosofia do “não entre em pânico”, “estamos indo bem, ainda temos vinte minutos na partida”. Espera aí, não está fácil até agora, e muito provavelmente não passará a ficar, a não ser que façamos algumas modificações. A habilidade de ajustar, de fazer mudanças no que você previu de início, é extremamente importante. Agarrar-se a algo que não está funcionando não é a melhor opção para quem pensa negativo. “Saber quando sair andando, saber quando correr.” Temos que mudar o esquema do jogo, fazer substituições. Vire o jogo. *Ajustar* é outra daquelas palavras de valor incalculável numa liderança.

### Cavando mais fundo e encontrando recompensas

Se você vai enfrentar uma equipe realmente boa, talvez até mais talentosa — nos negócios, uma empresa maior, mais renomada e com mais capital —, é melhor ter algo diferente no seu planejamento. O falecido Steve Jobs, da Apple, é um exemplo clássico do líder que não tinha condição de rivalizar com a Microsoft, mas que aprendeu de um jeito difícil (depois de ser demitido) e apareceu com uma ideia que funcionou.

Um passo negativo importante foi eliminar as dúzias de modelos que a Apple estava produzindo e focar num número menor, mais limitado, de produtos que fossem passíveis de anunciar e vender. Ele era um perfeccionista que, certamente, conhecia a lição de cavar o poço mais fundo. Ele também acreditava que, se controlasse todos os aspectos do processo de produção — ao invés de terceirizar etapas —, eliminaria as falhas e os *bugs* que constituem o flagelo da concepção de programas.

Ora, sei que já falei que apenas vontade não basta para ganhar um jogo. Mas também não é um recurso descartável. Nos minutos finais de uma partida bem-disputada, quando um lance pode definir tudo e o seu time jogou duro e deu tudo de si na quadra para chegar a esse ponto, não há treinador que não olhe nos olhos exaustos, num círculo de olhos atentos, e diga: “Chegou a hora de cavar bem fundo e jogar tudo o que sabemos, sem erros.” *Cavem o poço um pouco mais fundo, rapazes*. Perdi a conta das vezes em que alguns ótimos meninos fizeram exatamente isso por nossos times.

### Os perigos do excesso de confiança

Não tenho dúvidas de que tanto quem pensa positivo quanto quem pensa negativo tem uma vontade muito forte de ganhar. Ambos *querem* ganhar.

Mas quem pensa positivo e tem uma grande vontade de ganhar tende a conferir, no seu pensamento, uma importância demasiadamente grande à sua determinação. A determinação define muito menos do que a preparação.

A “confiança” não é uma das minhas palavras favoritas... Muitas vezes, ela é o falso

sentimento que você tem antes de entender a situação. A última batalha do general Custer é um exemplo histórico disso (subestimar o inimigo lhe foi fatal).

A pessoa com um entendimento negativo tem grande oportunidade de capitalizar a vulnerabilidade de muita gente, por causa de seu pensamento positivo ilusório sobre o que elas não entendem, ou ações que não têm capacidade de executar. O jogador de basquete que pensa positivo tem certeza de que pode fazer um passe picado entre dois defensores, ou pensa: “Perdi três lances seguidos, estou acabado!” E outro equívoco surge quando alguém diz: “Vai ficar tudo bem.” Por que vai ficar tudo bem?

Pensar positivo pode levar as pessoas a acharem que não há *nada* que não sejam capazes de fazer bem, se elas se visualizarem fazendo algo direito. Tanto o Michael Phelps quanto o Mark Spitz — que era um grande nadador em Indiana quando comecei lá — podiam se visualizar nadando mais rápido do que todos os demais, porque estavam entre os atletas mais talentosos que já entraram numa piscina. Para o restante de nós, pouquíssimas pessoas são capazes de fazer tudo o que seus trabalhos ou aspirações exigem. Conhecer as próprias deficiências tem permitido a muita gente dar os melhores passos rumo ao sucesso.

A insegurança pode ter benefícios intangíveis. Ser capaz de se autoanalisar e ser crítico de si próprio é muito importante. Você pode realizar coisas surpreendentes se fizer perguntas e consultar outras pessoas sobre áreas em que você precisa se aperfeiçoar. Reconhecer suas deficiências exige consciência. É ridículo, mas há uns caras otimistas que seguem em frente achando que têm todas as respostas por conta de algum dom divino, porque já viram coisas sendo feitas com facilidade e, por isso, não terão problemas. Eis outro “não faça”: não faça corpo mole na hora de arrancar os frutos da vitória das mãos desses caras.

Conhece-te a ti mesmo

Entender as limitações — dos seus jogadores e as suas — é o primeiro passo para superá-las. Certa vez, contaram-me uma história de um homem de uns oitenta anos que tinha dominado uma arte que admiro: pesca de linha. Ele ainda era mestre nisso. Já bem idoso, entrava num rio e, com um movimento perfeito do punho, lançava o anzol no ponto exato que desejava, e sua graciosidade e facilidade sempre deixavam seus jovens espectadores imaginando que atleta maravilhoso ele devia ter sido.

Um dia, ele estava em pé no meio de um rio, lançando o seu anzol dentro da água, quando ouviu uma voz que vinha de algum lugar perto, dizendo:

— Ei, me levanta.

Sua audição não continuara tão boa quanto sua habilidade de lançar, então, depois de olhar em volta, sem ver ninguém, ele voltou a fazer os lançamentos, e ouviu novamente a voz:

— Eu falei pra *me levantar*. Estou aqui embaixo. Aos seus pés.

Ele olhou para baixo e viu um sapo enorme.

— Por favor, me levanta, me dá um beijo, e vou virar a mulher mais linda que você já viu.

Você vai conhecer prazeres com que nenhum homem sequer sonhou, pelo resto da vida. Você...

Ele pegou o sapo, olhou-o por um instante e o colocou no bolso de seu colete de pescaria.

— Ei — O sapo gritou. — Você não me *ouviu*? Eu falei pra me dar um beijo, e eu viro uma linda mulher, e te dou, pelo resto da sua vida, todos os tesouros que um homem sequer sabe que existem.

Ele continuou lançando o anzol.

A voz gritou novamente.

— Você não me OUVIU? Falei pra ME DAR UM BEIJO e...

Seu braço fez um arco e mais um perfeito lançamento de anzol foi realizado e, sem olhar para baixo, ele interrompeu o sapo:

— Pode até ser, mas, na minha idade, eu prefiro possuir um sapo falante.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Não estou nem aí para meteorologia,  
nem parece que vai chover.

*Um guarda-chuva não é tão caro assim,  
comparado a uma pneumonia.*

Nem sempre se pode acreditar no ponteiro do mostrador. Sei que temos combustível suficiente para chegarmos em casa.

*Lembre à pessoa que disse isso quando estiver andando  
três quilômetros pela beira da estrada até encontrar  
um posto de gasolina.*

Não se preocupe, pai. A prova vai ser moleza.

*Filho, uma ideia melhor: estude.*

## Um limite ao negativismo

O líder — de uma equipe de basquetebol, de uma empresa, ou outro — precisa estabelecer o padrão a um nível alto, mas tem de reconhecer, imediatamente, um bom desempenho, bom de acordo com o objetivo do que o indivíduo é física ou mentalmente capaz de fazer.

O treinador e o líder devem reconhecer que seus jogadores e seu time nunca serão bons em fazer coisas para as quais não estão fisicamente aptos. Eles podem melhorar, como jogadores ou como equipe, mas quase sempre existem algumas limitações físicas, ou mesmo mentais, que eles não vão conseguir superar, por mais determinação e força de vontade que tenham.

Na posição do jogador, reconheça aquilo em que você é bom, o que *pode* fazer, e se aperfeiçoe ao máximo. Porém, ao mesmo tempo, reconheça o que você *não* faz bem agora, mas que pode trabalhar, e — muito importante — o que simplesmente não pode fazer, nem agora nem nunca. Nem toda força de vontade do mundo poderá fazer alguém saltar acima de uma barra a 2,13m. Enquanto líder, você precisa ajudar as pessoas a reconhecer e entender isso — antes de todos os demais.

Agora posso surpreendê-lo com essa ideia. Entre todas essas negativas firmes que colocam as coisas nos eixos, um treinador, ou qualquer outro tipo de líder, jamais deve descartar a possibilidade de ser positivo.

Claro que sou um exemplo disso. Minha esposa, Karen, é a melhor pessoa a me orientar nesse sentido, porque ela tem um grande entendimento do jogo de basquete, tão bom quanto o de qualquer observador de qualquer esporte. Uma advertência que ela vive repetindo para mim é que eu não seja negativo *demais* — para que eu ensine o jeito certo de fazer, o melhor jeito, o que fazer, mas sem tirar dos rapazes a ideia de fazerem o melhor que eles *puderem* fazer. E o líder, nesse caso eu, sempre deveria ser rápido ao louvá-los quando eles fizerem as coisas direito.

É vital, ao trabalhar diretamente com as pessoas, reconhecer e enfatizar como elas são boas naquilo que fazem melhor. “Você é precioso para nosso time quando faz isso, mas, quando começa a se desviar do que faz bem, então se torna mais um risco do que uma garantia.” Não é nenhuma vergonha ser *realmente* bom numa coisa e não ser tão bom noutra.

Reconhecimento e eliminação do que não pode ser feito: esse é o poder extraordinário do pensamento negativo.

Por exemplo, trabalhei durante três anos em Indiana com John Pont, o treinador de futebol

americano, e nunca conheci, em toda a minha vida, alguém mais otimista que ele: grande sujeito, divertidíssimo, apresentou-me a algumas pessoas que se tornaram amigos valerosos enquanto me firmava em Indiana. Um otimista e tanto!

Pessoas como o John são a razão pela qual não quero que isso seja considerado uma guerra contra os otimistas, pura e simplesmente. John morreu aos oitenta anos, em 2008, e eu adorava aquele cara. Jamais teríamos nos conhecido se ele não fosse um otimista incorrigível, porque universidades como a Indiana jamais teriam um treinador de futebol americano se não houvesse gente por aí que olha para uma situação e vê esperança onde tudo indica que o sucesso é improvável.

John conseguiu fazer as coisas funcionarem durante algum tempo. Em 1967, seu terceiro ano em Indiana, após uma campanha com duas vitórias e oito derrotas e outra com uma vitória, oito derrotas e um empate, ele montou uma equipe que contava com uma defesa de veteranos desconhecidos e uma linha ofensiva composta por jogadores mais novos brilhantes — garotos irrepreensíveis nas posições de destaque e que não tinham sido condicionados a perder. Com margens de um, dois, três ou quatro pontos, eles enfileiraram oito vitórias consecutivas no início da temporada, acumulando pontos suficientes — geralmente nos últimos segundos — para que aquela brava defesa, quase despercebida, se integrasse ao ataque nas vitórias. De repente, eles chegaram ao grupo dos dez melhores times e ficaram à frente na temporada ao desbancar uma das melhores equipes de Purdue, cidade rival, e participaram do Rose Bowl<sup>1</sup> — na única vez, na história da Universidade de Indiana, em que isso aconteceu.

Foi em Pasadena, berço do Rose Bowl, que toda essa história do poder do pensamento negativo começou, e foi o otimista John quem a fez surgir.

Naturalmente, ele era o queridinho da mídia da Costa Oeste quando chegou com sua equipe para a semana de preparação antes do jogo. Numa das coletivas de imprensa, perguntaram a John como ele conseguiu convencer aquelas jovens estrelas do seu ataque a virem para um time com o histórico de perdas do Indiana no futebol americano.

— Falei a verdade para eles. Sim, vocês podem ir a outros lugares e ganhar. Mas se vierem aqui e ganharem, ficam na história. Vocês se tornarão heróis para o resto da vida, serão os nomes associados à grande virada do Indiana.

— Mas, John — disse um jornalista do fundo —, você falou: “Venha jogar conosco *porque* ainda não ganhamos.” Como você pode esperar que alguém tope algo assim, tão negativo?

A resposta suave e clássica do John:

— As empresas vendem seguro todos os dias.

Pare e pense nisso. É exatamente isso que uma apólice de seguro significa: o reconhecimento de que, por mais que sejamos positivos sobre nós mesmos e tudo o que nos cerca, a realidade é que coisas inesperadas acontecem, e é melhor estarmos preparados.

John fez o inesperado acontecer.

E o que ele disse àqueles meninos que levou à cidade de Bloomington acabou se revelando

absolutamente verdadeiro. Ao conversar sobre o Rose Bowl com qualquer membro do Big Ten (as principais universidades competidoras), você tem que ser bem específico: qual ano, qual time? Em Bloomington, o Rose Bowl representa um ano, uma equipe: aquela temporada alucinada e exultante de 1967. Ponto final. E os nomes daquela equipe *são*, sim, heróis históricos do futebol americano de Indiana.

### O poder do pensamento negativo em poucas palavras

Tem outra frase de que gosto muito, de Ronald Reagan — presidente norte-americano do sorriso característico, o sujeito amigável conhecido como o “Grande Comunicador”, cujo lema nas negociações diplomáticas era: “Confie, mas verifique.”

Ora, essa é a minha ideia da personificação do poder do pensamento negativo.

### As chances estão contra você

Há uma espécie de otimismo típico de corridas que pode encontrar espaço no mundo real. Apostar em sucessos a longo prazo é um exemplo, quer se tratem de cavalos ruins ou carros ruins. Sim, alguns chegam lá e rendem grandes prêmios. Mas não com frequência. Existe uma razão para essas chances remotas. A maior parte do tempo — a enorme maioria das vezes, com chances de 50 contra 1 — desafiar os grandes favoritos com uma aposta ou um investimento é jogar dinheiro fora.

E o conselho subsequente, que você não ouve só nas pistas — “Da próxima vez, dobre a aposta e recupere o seu dinheiro” —, é uma maneira quase certa de acabar duas vezes mais encalacrado (prefiro o ditado “Quando você está afundando num buraco, pare de cavar”).

Há uma velha máxima de treinadores que vou repassar porque se aplica aqui: jogadas burras costumam ser seguidas de jogadas ainda mais burras.

Investimentos burros que se repetem são investimentos duplamente burros. Com o seu corretor ou negociador de apostas, jamais esqueça: *eles* ganham dinheiro na transação, não importa o que aconteça — esse é o segredo de toda jogatina. *Você* joga, a casa não, porque ela fatura na porcentagem multiplicada por milhares de lances de dados.

As chances nos jogos de azar são limitadas até no nível mais simples. Pense nos jogos de bingo: quem fica rico é a casa ou os jogadores?

A frase de P.T. Barnum, “nasce um otário a cada minuto”, deveria ser incluída no dicionário como definição de “apostar em jogos de azar”.

Participar de jogos de azar — o conceito e a prática disso — causa uma repugnância particular no basquete universitário. O maior escândalo na história desse esporte estourou quando eu ainda era criança: a descoberta das partidas de resultados combinados, que avassalaram Nova York no início dos anos 1950 e vieram à tona, envolvendo algumas importantes instituições de basquete.

Eu estava no quinto ano, em 1951. Nessa época, meu pai já tinha me sabatinado para eu nunca me meter em jogos de azar — NUNCA. Essa ideia sempre me acompanhou, porque ele



foi extremamente firme nesse ponto. Na medida em que meu interesse pelo basquetebol foi crescendo, fiquei sabendo da má reputação das partidas armadas para favorecer apostadores, no basquete universitário. Então passei a ser treinador, e fui para a região metropolitana de Nova York com minhas equipes da Academia de West Point.

Conheci Clair Bee, brilhante treinador cuja amizade tornou-se, para mim, um privilégio duradouro, pois fiquei tão próximo dele quanto um filho. Alguns de seus jogadores da Universidade de Long Island foram vinculados ao escândalo do início dos anos 1950 — embora o próprio treinador Bee, e os outros treinadores, não tenham sido envolvidos. Mas todos os treinadores dos jogadores denunciados ficaram chocados e incrédulos de que algo assim pudesse acontecer dentro de suas equipes.

Por mais que um treinador observe atentamente tudo o que ocorre durante um jogo, por melhor que seja, *ele* não tem como detectar a trapaça da manipulação dos resultados, sobretudo porque não poderia prevê-la, atribuindo os erros cometidos nas partidas a bobagens que os jogadores, às vezes, fazem mesmo durante um jogo, até os melhores — coisas absurdas, mas não intencionais.

Clair Bee e Joe Lapchick eram treinadores de universidades de Nova York que eu reverenciava nos meus dias de West Point. Lapchick treinava o New York Knicks quando estourou o escândalo, mas trabalhou por curtos períodos na Universidade St. John, antes e depois desse acontecimento, e, portanto, conhecia bem o basquete universitário. Quando o escândalo veio à tona, ele constatou os estragos. Organizou um arquivo com recortes de jornal até se aposentar, no fim da década de 1960. Criou o hábito de pegar esse arquivo e mostrá-lo aos seus jogadores todos os anos, como aviso de que tudo o que há de bom na vida do basquete pode desaparecer.

Quando morreu, em 1970, sua esposa me presenteou com o arquivo, porque disse que eu era um dos técnicos preferidos dele. Eu não poderia ter recebido uma lembrança mais preciosa do treinador Lapchick, porque sei o que esse arquivo significava para ele.

Tudo isso reforça como me sinto diante de apostas e jogos de azar. Foi um grande exemplo de como, na minha própria criação, meu pai realmente sabia tudo. Quando você aposta em jogos de azar, já sai perdendo antes mesmo de conhecer o resultado.

Um verdadeiro especialista em vitórias

O tempo passa na história do basquete universitário, mas um jogador discreto, embora famoso, teve um efeito duradouro sobre a maneira de se jogar basquete. E não se trata de um treinador. Foi uma estrela modesta chamada Bill Russell.

Bill era um jogador alto, que não arremessava muito bem, e que foi cortado do time da Escola McClymonds, em Oakland, quando ainda estava no segundo ano. Mas na Universidade de São Francisco liderou sua equipe na campanha do título da NCAA de 1955, na temporada de 1955-1956 — o primeiro campeonato invicto da história da NCAA. Nesse período, ele

introduziu no basquete a arte do bloqueio disciplinado: não somente dando tocos e jogando a bola longe, mas reagindo a um arremesso tão rapidamente, e bem, que a bola é mantida em jogo e em condição de iniciar uma posse ofensiva, frequentemente um contra-ataque. Antes de Bill Russell, não havia sequer uma coluna para arremessos bloqueados numa tabela de estatísticas; não há registros individuais ou por equipe para esse tipo de estratégia antes de sua chegada ao esporte.

Sua altura, sua força e seu tempo de bola também fizeram dele um dos maiores jogadores em rebote defensivo de todos os tempos, e ele ainda foi pioneiro no desenvolvimento do passe longo para a quadra de ataque.

Como se isso não bastasse, Russell também jogava pensando em ganhar — nunca se preocupando com os pontos, com as estatísticas, somente em ganhar. E nisso ele está muito além do alcance de todos que já jogaram um esporte coletivo: começando com esses dois campeonatos NCAA em São Francisco, continuando com a medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Melbourne, em 1956, e passando por 11 campeonatos da NBA (National Basketball Association, principal liga de basquetebol profissional norte-americana). Durante uma carreira de 13 anos jogando pelo Boston Celtics, Bill Russell esteve em equipes que ganharam 14 campeonatos importantes, em 15 anos. Ninguém mais, em qualquer esporte, chega perto disso. E esse é um sujeito que atuava num esporte que idolatra os arremessadores, não sendo ele próprio um bom arremessador: era um excelente jogador, mas não um grande arremessador.

Até ganhar envolve risco

Por mais que meu treinamento tenha focado a vitória, sei que até *esse* objetivo tem seus perigos. O sucesso pode ser, por incrível que pareça, um dos maiores problemas que um treinador ou líder tem que enfrentar.

Em abril de 2011, a revista *Harvard Business Review* dedicou todo um número mensal ao tema do fracasso — obviamente, o polo oposto do sucesso. Mas num artigo dessa edição intitulado “Por que os líderes não aprendem com o sucesso?”, os autores, Francesca Gino e Gary P. Pisano, citaram algo semelhante ao “viés otimista” de Tali Sharot. Uma das principais razões pelas quais o sucesso pode produzir resultados negativos a longo prazo deve-se ao que caracteriza o “viés do excesso de confiança”:

O sucesso aumenta nossa autoconfiança. A fé em nós mesmos é uma coisa boa, claro, mas, em excesso, pode nos levar a crer que não precisamos mudar nada.

No artigo, Gino e Pisano classificaram o “viés do excesso de confiança” em segundo lugar numa lista de três empecilhos que o sucesso pode colocar diante de uma empresa.

O primeiro [empecilho] é a tendência a cometer o que os psicólogos chamam de “erros fundamentais de atribuição”. Quando somos bem-sucedidos, tendemos a concluir que nossos talentos e nosso modelo ou estratégia atual são a razão. Damos pouco crédito à importância (...) que eventos circunstanciais podem ter tido no resultado.

E:

O terceiro empecilho é a “síndrome da incapacidade de perguntar por quê?” — a tendência a não investigar, sistematicamente, as causas da boa atuação. Quando executivos e suas equipes sofrem dessa síndrome, eles não fazem as perguntas difíceis que os ajudariam a expandir seu conhecimento ou alterar suas suposições quanto a como o mundo funciona.

Quase sempre cuidamos de descobrir por que perdemos, ou falhamos. Raramente os treinadores pensam em por que ganharam, mas trata-se de uma pergunta igualmente importante, igualmente instrutiva.

*Por quê? Caso encerrado.*

O quê? Preocupação?

Outra publicação, *Bottom Line Personal*, no número de 15 de agosto de 2011, lançou nova luz sobre o que contribui para a saúde duradoura. A capa da revista continha a seguinte manchete: “Preocupar-se ajuda você a viver mais.”

O autor, Howard S. Friedman, professor de psicologia da Universidade da Califórnia, com doutorado e renome, referiu-se a um “estudo revolucionário que acompanhou 1.528 norte-americanos, desde a tenra infância até a morte”, e relatou:

Muitos dos conselhos habituais para se viver uma vida longa — relaxe e não trabalhe demais — são *equivocados*... O estudo revelou que as pessoas que planejam e se preocupam tendem a se manter mais saudáveis e vivas por mais tempo do que as que não o fazem; e que o trabalho duro e seu subsequente estresse são, na verdade, benéficos.

Eis o que, de fato, estende a vida: ser consciencioso.

As pessoas que são detalhistas, responsáveis e organizadas vivem mais tempo do que as que não o são... As pessoas conscienciosas são mais prudentes em seus hábitos pessoais...

Um mito: as pessoas que são realmente alegres tendem a ser mais saudáveis e longevas do que as que veem o mundo sem lentes cor-de-rosa. No estudo, as pessoas que eram descritas por seus pais como extraordinariamente alegres e despreocupadas tendiam a morrer mais cedo do que seus pares menos otimistas.

Você diz “preocupe-se”, eu digo “pondere”. Você diz “consciencioso”, eu digo “prudente”.

Você diz “quem é excessivamente otimista pode se sentir tão invencível que não toma precauções sensatas”. Eu digo que você tem razão.

Eis minha filosofia, desde o início de minha carreira como treinador, perfeitamente transcrita. O sujeito que sabe tudo ao entrar num jogo — ou numa prova, ou num desafio — em geral esquece tudo diante de uma crise.

Em outras palavras: a preocupação tem perdido muito menos jogos do que o excesso de confiança.

Apenas faça o seu trabalho

Todos corremos o risco de querer receber um tapinha nas costas quando alcançamos o sucesso, por termos feito nosso trabalho tão bem.

Pare e pense nisso. Será que nós não *temos que* fazê-lo bem, ou tão bem quanto possível?

Jamais pedi aumento de salário depois de ganhar um campeonato nacional ou regional. Também supus que não teria uma redução de salário caso não ganhasse.

Percebi que minha linha de pensamento estava fora de moda, havia muito tempo, quando fiquei chocado ao ler que um contrato de um treinador de futebol americano de nível universitário fixava seu salário em mais de US\$600 mil. E se ele ganhasse nove jogos receberia US\$16 mil adicionais. Eu pensei: por que meta estão pagando a ele os primeiros US\$600 mil?

Não estamos muito longe de acrescentar um zero à direita desse tipo de contrato — um salário dez vezes mais alto, de US\$6 milhões por ano; os valores já ultrapassam os US\$5 milhões. E aposto como até esses contratos de US\$5 milhões, por mais absurdamente altos que sejam, também incluem bônus por vencer campeonatos.

Repito: *para que raios será que eles recebem salários tão altos?*

Não vou nem entrar no mérito dos contratos, hoje comuns, que dão milhares de dólares adicionais se o treinador formar seu time com os melhores jogadores da classificação nacional. Ou se certo percentual dos rapazes da equipe se formar.

Quando a primeira situação — como seus jogadores são classificados por autoproclamados especialistas — e a segunda — seus jogadores estudam e se formam — deixaram de fazer parte da responsabilidade do treinador, e deixaram de ter importância para quem era responsável, eu soube que tinha trabalhado tempo demais como técnico de basquete universitário.

Tudo isso tem a ver com o que eu dizia sobre fazer o seu trabalho sem esperar por tapinhas nas costas.

Eu sempre disse aos meus jogadores: não esperem que *eu* dê um tapinha amistoso nas suas costas; fique preocupado se eu te der um chute na bunda. Coisas boas vão acontecer se jogar com inteligência e esforço. Você não está aqui, beneficiando-se de uma bolsa, para perder.

Não o recrutei para perder. Perder não é normal; perder não é comum; perder não é aceitável. Não é para isso que estamos aqui. Estamos aqui para jogar da forma mais inteligente, para jogar o máximo possível. Ganhar vem disso, e é isso que considero aceitável.

Eu acreditava nisso.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Aquele sinal de trânsito fica vermelho tempo demais.

*Não por tanto tempo quanto a lanterna de um guarda de trânsito.*

Que cachorrinho fofinho.

*E que dentes afiados.*

Há um motel mais adiante na estrada  
com quartos sempre disponíveis.

*A palavra que você precisa aprender é RESERVA.*

Tenha fé de que tudo vai dar certo.

*Arranje um bom médico.*

## Maiores negativas da história, começando pela Bíblia

**N**ão sou cara de pau a ponto de colocar Deus como partidário do pensamento negativo.

Mas você já percebeu que sete dos Dez Mandamentos começam com “não”? Não matar, não furtar, não pecar contra a castidade, não cobiçar... todos os “nãos” estão bem evidentes.

E os três restantes também poderiam ter sido redigidos na negativa.

Indo ainda mais além: as primeiras coisas que nossos pais nos ensinam são as que não devem ser feitas.

- Não atravesse a rua sem olhar para os dois lados;
- Não vá para a cama sem antes escovar os dentes;
- Não se esqueça de fechar a braguilha da calça;
- Não se atreva a chegar atrasado na escola;
- Não arrume encrenca com o professor, ou terá o dobro de encrenca em casa.

*Não fazer* também funciona mais tarde na vida. O primeiro passo para obter um bom emprego é eliminar as razões pelas quais correria o risco de não ser contratado. Se não ultrapassar o limite de velocidade, você consegue fazer o carro durar mais e evita pagar multas. E pense em quantas vidas teriam sido poupadas se as pessoas tivessem decidido dizer “não!” ao cigarro antes de adquirirem esse hábito terrível.

***Não fazer*** também funciona na liderança

Para quem quer ser um líder, eis meus próprios Dez Mandamentos:

- I. Não aceite o *status quo*. Busque algo melhor, enquanto os outros já se sentem satisfeitos.
- II. Sempre faça perguntas, e a melhor delas é: “Por quê?”
- III. Preocupe-se sempre. Se não conseguir se preocupar com alguma coisa, preocupe-se com o excesso de confiança.
- IV. Encontre o que precisa ser melhorado, ou hábitos ruins que devem ser eliminados.

Não beba muito, não fume nunca, dados os riscos comprovados de câncer.

- V. Não aja sem provas nem compre sem verificar os detalhes; antes de ir a entrevistas de emprego, elimine todas as razões possíveis para não ser contratado.
- VI. Seja cético, desconfiado. Em toda teoria, busque provas. Verifique.
- VII. Faça seus jogadores ou seus empregados trabalharem em conjunto; encoraje-os, desafie-os, inspire-os, mas deixe bem claro que “tudo como antes” *não* é aceitável. Quando eles disserem “o chefe nunca está contente”, considere isso um elogio (ouvi essa de um jogador do meu time, certa vez: “Ele não vai ficar contente até a gente acertar todos os arremessos e massacrar o outro time.” Ele não me conhecia bem o bastante. Eles só precisavam ser alunos nota dez e nunca desperdiçar uma posse de bola).
- VIII. Jamais imagine que apenas o talento poderá determinar o resultado, seja num jogo contra um adversário ou numa transação de negócios. Planeje e treine a sua equipe para que ela cometa menos erros.
- IX. Não fale demais. Lembre-se disso quando estiver conversando com os seus adversários, no esporte ou numa operação de vendas. Não há lugar para autopromoção e ostentação: deixe os seus produtos ou a sua atuação falarem por você. Odeio quando treinadores ou jogadores se gabam de seu time *antes* de um grande jogo. Isso incentiva o adversário.
- X. Jamais deixe de buscar ideias novas. Seja autocrítico com suas convicções quando outras fornecerem alternativas possíveis. Lembre-se de que você não é o inventor da roda ou da internet. Aprenda com a sabedoria dos outros, ouça quem já tem estrada, como o dramaturgo George Bernard Shaw, que diz: “Algumas pessoas veem as coisas como são e perguntam ‘por quê?’. Eu vejo as coisas como poderiam ser e pergunto: ‘Por que não?’”

Shaw teria sido um grande diretor-executivo.

Ele também é o protagonista numa de minhas histórias favoritas. Quando uma peça dele estava prestes a estreiar em Londres, Shaw enviou a Winston Churchill um convite para a primeira apresentação — na verdade, dois convites, para que Churchill viesse e “trouxesse um amigo, se tivesse”. Churchill agradeceu e respondeu que não poderia estar presente na estreia, acrescentando: “Irei na segunda noite, se tiver.”

O primeiro treinador da história?

Já bem no início de minha carreira de treinador, tomei conhecimento dos ensinamentos do general chinês Sun Tzu, de que falei anteriormente, e de seu livro *A arte da guerra*. Percebi logo como o seu pensamento prático, quatro séculos antes de Cristo, adequava-se tão bem às

técnicas de treinamento. Por exemplo:

Os bons lutadores d'antanho colocavam-se, primeiramente, além da possibilidade de derrota, e, então, aguardavam por uma oportunidade para derrotar o inimigo.

E:

A oportunidade de nos assegurar contra a derrota está em nossas próprias mãos, mas a oportunidade de derrotar o inimigo é provida pelo próprio inimigo.

Uma filosofia bem simples: encontre maneiras de deixar o adversário derrotar a si mesmo.

P.S. — Iniciais de outro treinador de tempos remotos

Poucos séculos depois de Sun Tzu viveu Públio Siro, um romano que nos legou ditados sábios que perduram há mais de dois mil anos. Por exemplo:

“Seixo que rola não cria limo.”

Na minha posição de conselheiro técnico, gostava ainda mais deste:

“Quando você perdoa uma ofensa, encoraja muitas outras.”

E também:

“Nada pode ser feito com pressa e prudência ao mesmo tempo.”

“Qualquer um pode segurar o timão quando o mar está calmo.”

“Existem remédios que são piores do que as doenças.”

“A prática é o melhor de todos os instrutores.”

O último ditado é melhor do que “a prática leva à perfeição”, porque aqui se presume que a prática, em si, é boa. A prática é o melhor dos instrutores se a pessoa que orienta a atividade souber que raios está fazendo. Melhorias, sobretudo rumo à perfeição, só são conseguidas se a prática for exigente, bem-concebida e construtiva, e se o treinador entender que a perfeição absoluta é inatingível — embora seja o objetivo constante.

E não é só no treinamento que a seguinte frase de Públio Siro funciona:

“Já me arrependi de meus discursos, nunca do meu silêncio.”

Essa é outra maneira de dizer: “Vê se aprende a calar a boca.”

De todas as frases de Públio, esta deve ser a minha predileta:

“Um plano que não admite mudanças é um plano ruim.”

Todo empreendimento de sucesso começa com um plano. Aceite que certas coisas não funcionam. *Ajustar* é uma ótima palavra. Por mais que tenha pensado e planejado algo meticulosamente, um líder eficiente deve estar sempre pronto e disposto a fazer ajustes.

Aprendi bem rápido, nos meus primeiros dias como técnico no time masculino do Exército, que o título de treinador de basquete não tinha muito prestígio em West Point. Quando eu



telefonava para um oficial da Academia, o cabo que atendia à ligação perguntava: “Quem gostaria?” De início, eu respondia: “Bob Knight, o treinador de basquete.” A resposta, invariavelmente, era algo como: “Ele não está disponível no momento. Ligue mais tarde.”

Até que um dia li que havia 450 generais na ativa à época, e pensei: “Eisenhower e MacArthur não poderiam conhecer todos eles.” Dei uma olhada na lista dos ativos, verifiquei os nomes, e escolhi um que não constava. Então, inventei o número 451.

Dali em diante, passei a fazer minhas ligações dizendo secamente, ao ter que me identificar: “General Webster.” Eu ouvia um “sim, senhor”, e conseguia falar com quem queria.

*Ajustar* é uma palavra de importância vital.

Por falar em citações...

Já notei que aqueles considerados os maiores discursos da história instam e inspiram de maneira, muitas vezes, negativa.

Talvez o discurso mais importante feito nos Estados Unidos, e um dos favoritos do país, seja o de Lincoln, em Gettysburg. Ele tem pouco mais de 230 palavras, inclusive várias negativas, mas, no entanto, é uma das maiores declarações de nossos princípios positivos do governo democrático.

Mas, numa visão mais ampla, NÃO podemos dedicar, NÃO podemos consagrar, NÃO podemos santificar este local (...) O mundo muito pouco atentarà, e muito pouco recordará (...) esses homens NÃO morreram em vão (...) e que o governo do povo, pelo povo e para o povo jamais desapareça da face da Terra.

O discurso inaugural de Franklin D. Roosevelt usou duas vezes uma imagem negativa para registrar, de maneira memorável e histórica, seu ponto de vista:

“A única coisa que precisamos temer é o próprio temor.”

O discurso inaugural de John F. Kennedy é lembrado, sobretudo, por:

“NÃO pergunte o que o seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer pelo seu país.”

Dois dos mais respeitados presidentes norte-americanos, George Washington e Dwight Eisenhower, não são, de fato, lembrados por discursos proferidos enquanto exerciam o cargo, mas são reverenciados hoje por suas despedidas proféticas. O mais memorável nessas despedidas não foram as demonstrações de euforia ou otimismo pelo país, mas sua preocupação, suas advertências quanto aos perigos a serem vigiados.

O presidente “pai” presciente

O discurso de despedida de George Washington — que não era realmente um discurso, mas um documento de seis mil palavras enviado ao Congresso em seus últimos dias na presidência

— é comentado, sobretudo, por seu aviso contra o enredamento em alianças internacionais, o que era pertinente para a jovem nação estadunidense de então, e que se tornou ainda mais relevante uns duzentos anos depois. Formados com a visão preventiva de Washington, como deve se sentir o povo americano quanto ao Vietnã, ao Iraque, ao Afeganistão? Seu conselho negativo sobre alianças internacionais embaralhadas permanece um alerta muito positivo para a nação norte-americana hoje.

Washington também fez um alerta contra o conceito geral de partidos políticos. Novamente, ele estava mais de duzentos anos à frente da maioria dos congressistas democratas e republicanos:

O domínio alternado de uma facção sobre a outra, aguçado pelo espírito de vingança, natural das rivalidades partidárias, (...) é, em si, um despotismo temível (...) Ele serve, sempre, à distração dos conselhos públicos e ao enfraquecimento da administração pública. Agita a comunidade com invejas infundadas e alarmes falsos, instiga a animosidade entre as partes (...)

Ele viu essas ameaças ao bom governo até mesmo sem conhecer as despesas atuais com as campanhas eleitorais. Apenas em campanhas presidenciais, o que é mais perdulário do que os milhões de dólares levantados e gastos já nas prévias? Tudo indica que, hoje, os verdadeiramente melhores e mais brilhantes líderes nacionais potenciais não têm nenhum apetite para entrar na corrida dos longos meses das prévias, levantando e gastando todos aqueles milhões, exaurindo o dinheiro e a si próprios, tendo suas carreiras dissecadas e jogadas na lama. Então, o vencedor “sortudo” que surge no outono está tão enlameado por seus rivais das prévias que o outro partido só precisa lançar mão de alguns trechos sobre o que os “amigos” do partido que ganhou disseram sobre ele ou ela. Um sistema e tanto, depois de mais de 230 anos de evolução da democracia.

Tenho duas sugestões que não têm nenhuma chance real de serem colocadas em prática, mas que vale a pena levar em consideração. Primeiro, que sejam instauradas reuniões secretas para decidir o candidato de cada partido. Segundo, que se altere a Constituição, a fim de que o presidente tenha um mandato de seis anos, sem possibilidade de reeleição. Assim, o presidente eleito não passará os primeiros quatro anos do mandato preocupado com a reeleição, enquanto a oposição se esforça para “enfraquecer” o presidente, como alertou George Washington.

As advertências de despedida do outro presidente-general

Depois foi a vez do presidente Dwight Eisenhower. No seu discurso de despedida do segundo mandato, em 1960, um dos grandes generais de guerra dos Estados Unidos foi o primeiro a usar o termo “complexo militar-industrial”, ao alertar contra a inabilidade do

governo civil americano em controlar a poderosa aliança entre militares e grandes empresas.

As crises continuarão a existir (...) há uma tentação recorrente de se achar que uma ação espetacular e custosa poderia se tornar a solução milagrosa para todas as dificuldades corriqueiras (...) Mas cada proposta deve ser medida à luz de um entendimento mais amplo: a necessidade de manter o equilíbrio nos programas nacionais (...) Nossos *esforços, recursos e meios de vida estão em jogo; assim como a própria estrutura da nossa sociedade. Devemos nos precaver contra influências indesejadas, consentidas ou não, provenientes do complexo militar-industrial (...) Apenas uma cidadania alerta e consciente pode compelir o entrelaçamento adequado da grande maquinaria industrial e militar de defesa com os nossos métodos e objetivos pacíficos.*

Mantenha em mente: um general do Exército disse isso. Eu poderia acrescentar que um país deve se orgulhar de seus militares, pela coragem de seus soldados, mas deveria ter uma visão muito negativa do desperdício de seus recursos em guerras sem sentido, que acabam custando bilhões de dólares e causam indizível pesar nas vidas de suas tropas e de suas famílias.

Palavras que jamais envelhecem

O trecho da Declaração de Independência dos Estados Unidos mais amado diz:

Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas: que todos os homens são criados iguais, dotados pelo Criador de certos Direitos inalienáveis, entre os quais estão a Vida, a Liberdade e a busca da Felicidade.

E, mais adiante, diz:

(...) sempre que qualquer forma de governo se torne nefasta a tais fins, cabe ao Povo o Direito de alterá-la ou aboli-la e instituir novo governo.

Aqui não há nenhuma tolerância ao *status quo*. Ninguém olhando para cima, esperando que o sol brilhe para todos amanhã. Se uma organização está fracassando, é preciso consertá-la.

*É hora de mudar.*

O discurso mais famoso de Shakespeare, talvez o discurso fúnebre mais conhecido de toda a literatura, é o de Marco Antônio no funeral de Júlio César. É uma sátira clássica, que coloca em cena negativa após negativa, desde o início: “Vim enterrar César, *não* louvá-lo” — e suscita ódio aos conspiradores Brutus e Cássio, com constantes referências sarcásticas a eles como “homens honrados”. Esse discurso é, também, uma declaração de indignação contra a

facilidade com que perdemos nosso julgamento coletivo e permitimos que ele seja minado por “bestas brutais”. Eis uma verdadeira ode ao ceticismo e à verificação:

O mal praticado pelos homens perdura depois deles;  
O bem que fazem é enterrado com os seus ossos;  
Que assim seja com César. O nobre Brutus  
disse a vocês que César era ambicioso:  
Se assim fora, pesada seria a falta;  
E pesado foi o preço pago por César.

Aqui, pelas mãos de Brutus e dos outros —  
Pois Brutus é um homem honrado;  
E assim são todos eles, todos homens honrados —  
Venho para falar no funeral de César.  
Ele era meu amigo, fiel e justo comigo:  
Mas Brutus diz que ele era ambicioso;  
E Brutus é um homem honrado (...)

Não falo aqui para discordar do que Brutus falou,  
Mas vim falar do que sei.  
Todos vocês já o amaram, e não sem razão.  
Qual a razão que os impede, agora, de prantear sua morte?  
Oh, julgamento, estás nas mãos de bestas brutais,  
E os homens perderam a razão! — Ouçam-me;  
Meu coração está no caixão, ali, com César,  
E devo silenciar até que ele retorne para mim.

Diretamente da Bíblia, das páginas da história, de Shakespeare, as grandes mensagens, os grandes ensinamentos, os grandes conselhos, até as grandes lideranças provêm, frequentemente, de uma perspectiva negativa ou cautelosa. No entanto, nada tencionava oferecer uma solução negativa. Pelo contrário. O objetivo sempre foi construir fortes para desviar das balas, detectar logo escaramuças, evitar contratempos, enquanto se resiste a julgamentos sabotados por emoções equivocadas ou necessidades egoístas.

Foi Abraham Lincoln quem levou o alerta de Marco Antônio um pouco mais além, ao dizer: “Você consegue agradar algumas pessoas o tempo todo, e todas as pessoas por algum tempo, mas não consegue agradar todas as pessoas o tempo todo.” Essa foi uma projeção brilhante da

fraqueza inerente à nossa sociedade, na qual os políticos abandonam suas responsabilidades de liderança para tentar angariar favores, dinheiro e votos, lendo as sondagens e se acorrentando aos desejos sempre cambiantes de seus eleitores.

Esta é uma última história para ilustrar o aviso de Lincoln:

No caminho do mercado, um velho e seu netinho encontram um homem vindo na direção oposta. O desconhecido diz:

— Velho, o senhor deveria colocar o seu netinho no lombo de seu burro.

Então o velho coloca o neto montado sobre o burro. Eles prosseguem, são parados novamente, e outro homem diz:

— Garoto, você devia deixar o seu pobre avô andar no burro, enquanto você puxa.

Então eles trocam de lugar, prosseguem mais um pouco, e são mais uma vez parados por um homem que lhes diz:

— Vocês dois deveriam montar no burro.

Então ambos montam e continuam na direção do mercado. Encontram um quarto homem que diz:

— Ei, vocês aí, não é muito caridoso estarem ambos montados e sendo um fardo tão pesado para esse pobre burro.

Então eles saltam e prosseguem mais um pouco, até que um quinto homem diz:

— Sabem de uma coisa, vovô e netinho, acho que esse burro está muito cansado. Vocês deveriam carregá-lo.

Então o avô e o neto levantam o burro e o vão carregando pelo caminho. Quando estão atravessando uma ponte sobre um rio, o velho escorrega, eles perdem o equilíbrio, caem e acabam deixando o burro cair da ponte, dentro da água, e ele se afoga.

O que exemplifica a ideia de Lincoln: *Se você tentar agradar a todos, vai acabar fazendo papel de burro.*

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Estes cigarros têm filtro. Ouvi dizer que são seguros.

*E você vai conhecer gente extremamente simpática  
que vai fumá-los na ala dos pacientes com câncer.*

Vou conseguir passar no sinal amarelo.

*E o motorista daquele enorme caminhão vindo pela  
rua transversal também decide se antecipar ao sinal verde.*

Nesta época do ano, o gelo neste lago aguenta  
até o peso de um carro.

*Antigo provérbio indígena: ao atravessar*

*um lago congelado, nunca vá na frente.*

## Napoleão, Hitler e outros pensadores positivos

**A**credito que, no basquete, o técnico que se meter a visualizar boas perspectivas, desenvolver “imagens positivas”, corre o risco de nem sequer pensar na possibilidade de perder. Ele tende a negligenciar os problemas para os quais precisa se preparar.

O treinador que reconhece a possibilidade, talvez até, em determinados casos, a probabilidade de perder, trabalha com muito mais afinco. O meu exemplo preferido disso provém da minha habilitação na faculdade, em história, e não de um livro de recordes de basquete: é a eleição presidencial norte-americana de 1948.

Harry Truman era o vice-presidente. Senador desconhecido do Missouri quando Franklin Roosevelt o escolheu para o cargo, em 1944, foi o homem que assumiu a cadeira de Roosevelt — quando o presidente popular morreu no terceiro mês de seu quarto mandato. A decisão sobre a bomba atômica e a vitória final contra a Alemanha e o Japão ocorreram sob Truman, mas o impacto disso tudo já se apagara em 1948.

Um país que fora tão unido durante a guerra estava prestes a ruir em tempos de paz, e a intranquilidade que reinava refletiu sobre a popularidade do homem que tornara famosa a aceitação de sua responsabilidade, ao colocar sobre a escrivaninha um cartaz que dizia CHEGA DE PASSAR A BOLA (“*The buck stops here*”). Muito antes do início da campanha de 1948, a imprensa — naquela época, jornais, revistas e rádio — preferia Thomas E. Dewey, governador de Nova York que dera muito trabalho até a Roosevelt em 1944, em vez do desinteressante Truman.

Esse era o dilema Truman, mesmo antes de perder os correligionários da esquerda de seu partido, quando Henry Wallace, o ultraliberal que Roosevelt descartara como vice-presidente em 1944, deixou o caminho livre para Truman a fim de liderar um terceiro partido nacional chamado Progressista.

Truman perdeu os correligionários da direita, quando a campanha contra a segregação racial, causa em ascensão nos Estados Unidos de então, dividiu a convenção democrática, e um quarto partido, ultraconservador, foi formado: o Partido Democrata dos Direitos do Estado. Strom Thurmond liderou o partido, e sua grande popularidade no chamado “Deep South” (região conservadora do sul dos Estados Unidos) ameaçou o que vinha sendo um eleitorado fiel do Partido Democrata no “Solid South” (expressão que costuma designar o domínio dos democratas americanos nas eleições presidenciais no sul do país).

Ninguém achava que o pobre e simples Harry tivesse alguma chance quando a fase final da

campanha começou, no Dia do Trabalho de 1948. Truman se encontrava numa situação que o marechal francês Ferdinand Foch, comandante-chefe das Forças Aliadas durante a Primeira Guerra Mundial, reconheceu numa das mensagens mais famosas sobre o andamento de uma batalha.

Meu centro está cedendo,  
Minha direita está em retirada;  
Excelente situação!  
Vou atacar!

Como Foch, que enviou essa mensagem e interrompeu o avanço alemão, levando a uma reviravolta na guerra com sua contraofensiva no Marne, Truman, sem esquerda nem direita, atacou: com uma linguagem forte e simples, em discursos geralmente proferidos em fundos de vagões de trens, Truman disparou sem dó nem piedade contra Dewey e contra o que chamou de “o Congresso [republicano] que não move uma palha”. Foi a última eleição antes da televisão. A campanha espirituosa do “eu sozinho” de Truman visava diretamente aos eleitores norte-americanos, além da imprensa. Truman desancou a oposição, enquanto multidões cada vez maiores o apoiavam, com o slogan “Faça eles penarem, Harry” (“*Give ‘em hell, Harry*”) — e foi o que ele fez. Embora as sondagens de final de campanha dissessem que ele não tinha a menor chance, Truman surpreendeu e ganhou de virada (a prova cabal disso foi a famosa foto errada do *Chicago Tribune* que anunciava, na primeira página: “Dewey derrota Truman”).

Primeiro, tanto Dewey quanto Truman tinham que avaliar suas situações e reconhecer como é inútil simplesmente deixar as coisas acontecerem, e então arregaçaram as mangas. Ao fim das convenções de partido, dando início à campanha, Truman procurou saber o que as sondagens, os jornais e as revistas estavam dizendo, e concluiu: “Neste exato momento, ele está numa posição melhor do que a minha. Preciso dar mais duro do que ele, passar mais tempo e ser mais eficaz junto ao público...”

*Se/então.*

*Se eu fizer isso, então tenho uma chance. Se não...*

E o Dewey, cheio de autoconfiança, conseguiu perder uma eleição que parecia já estar na mão. Ele só precisava assegurar o que já parecia próximo de conquistar, sem assumir riscos. Ele e seus assessores deviam estar pensando em todos aqueles clichês que os ganhadores “garantidos” usam no seu caminho para a derrota. Em situações competitivas, até o resultado sair, o sentimento de segurança é perigoso.

O erro de Dewey, pelo menos, não gerou nenhum derramamento de sangue. A história militar está cheia de falhas tolas, cometidas por líderes nacionais e comandantes de batalhas, oriundas de otimismo fora de hora quanto a assumir riscos para assegurar uma vitória. O



custo humano e financeiro é quase incalculável. Todos esses equívocos, com nossas guerras modernas cheias de armas de alta tecnologia contra os ditames de Sun Tzu, e que parecem tão fáceis para os comandantes de gabinete que tomam decisões bélicas sem qualquer risco pessoal, são os maiores perigos do pensamento positivo. Obviamente essa minha preocupação é constante, talvez tão pessoal por causa de todos aqueles rapazes formidáveis que treino no Exército.

Mas não sou o único. Nas palestras que dei e nas reações que observei, posso afirmar que há mães, pais e avós por aí cujo amor pelo país não está em questão, mas que detestam ver garotos voltarem para casa como vítimas de um compromisso nacional que não entendem, com um objetivo que sequer conseguem imaginar. Alguém em Washington deveria compreender que a nação norte-americana não vê valor em tudo o que se investe nessas guerras sem fim, e que começaram com garantias tão positivas.

### O princípio Pogo

Minha frase preferida sobre dilemas foi escrita por Walt Kelly, na sua tira de quadrinhos *Pogo*, em que o personagem diz: “Acabamos de conhecer o inimigo, e ele é a gente.”

Pogo é um sábio. Você pode interpretar essa frase em todo tipo de situação. Por exemplo: “nós” não temos trabalhado duro o suficiente, “nós” não temos refletido o bastante sobre o que temos que fazer para vencer, então “nós” somos a própria razão por estarmos perdendo.

Nós *somos* nosso pior inimigo quando temos excesso de confiança, quando não damos atenção aos pequenos detalhes, quando achamos que vamos ganhar só porque somos quem somos e por causa do que *achamos* que somos. Se é possível tirar algum ensinamento dos acontecimentos internacionais dos dias de hoje, ele é o seguinte: devemos manter Pogo sempre em mente. Não somos o Golias que pensamos ser, e por isso estamos levando uma surra. Ou, como dizia com frequência o grande treinador de futebol americano Vince Lombardi, de fora do campo, quando o seu time jogava de maneira decepcionante: “Que diabos está acontecendo *ali?*” Ele era um realista durão, que compreendia que as coisas não mudam sozinhas.

### Um homem chamado Pirro

Às vezes, nem mesmo a vitória é o bastante — daí a expressão “ganhou a batalha, mas perdeu a guerra”. E a expressão tem até um nome: “vitória de Pirro”. Por volta de 280 a.C., em Épiro, minúscula nação do Sudeste Europeu, que hoje ficaria entre a Albânia e a Grécia, um rei corajoso chamado Pirro levou seu exército a uma vitória sangrenta e cara, contra as forças do vasto e poderoso Império Romano. Na verdade, Pirro não tinha muita escolha; sua pequena nação estava sendo atacada pelo grande exército romano. Sua vitória foi planejada e realizada com brilho, num triunfo espetacular.

Mas ele sabia que era uma questão de adiar o inevitável, mais do que realmente ganhar. Suas pesadas perdas humanas, mesmo em meio à vitória, e o interminável suprimento de soldados

romanos que chegavam logo em substituição (opondo-se à parca população de Épiro) deixaram Pirro de cabeça baixa ao responder secamente — segundo o relato histórico — às congratulações recebidas: “Mais uma vitória como esta e estarei perdido!” Assim nasceu a ideia da vitória de Pirro.

O que Pirro disse, cunhando a expressão, não foi nem pensamento negativo nem positivo, apenas uma análise sábia de sua situação desesperadora, o que mostrou a razão de ser um líder tão importante, a ponto de se tornar personagem das *Vidas paralelas* de Plutarco.

Outro exemplo de uma vitória cara foi Pearl Harbor. Há uma cena no filme *Tora! Tora! Tora!* em que o almirante japonês Isoroku Yamamoto coloca as mãos na cabeça, em plena celebração do primeiro ataque-relâmpago de seu país, e diz: “Temo que nós apenas conseguimos acordar um gigante adormecido, e dar a ele com um terrível incentivo” (essa afirmação jamais foi documentada, mas há quem diga que ela se encontra em seu diário).

Citação verdadeira ou não, o ataque surpresa que durou um dia foi para o império japonês uma vitória de Pirro: espetacular, hoje; cara, amanhã (bom, dentro do filão cinematográfico, prefiro mil vezes a frase de *Patton*, de 1970, com o general Patton diante de uma bandeira americana, dizendo a seus soldados: “Quero que vocês se lembrem de que nenhum cara, jamais, conseguiu ganhar uma guerra morrendo por seu país. Ganha-se fazendo o outro cara infeliz morrer pelo dele.”). Lamentavelmente, são pouquíssimos os generais que entenderam isso, e homens morreram, em ambos os lados de qualquer guerra, em nome de decisões militares burras.

Nada ilustra essa tragédia de maneira mais vívida do que dois exemplos históricos: Napoleão e Hitler, ao atacarem a Rússia.

Mau treinamento.

Napoleão parecera invencível até invadir a Rússia com quinhentos mil homens, e voltar com 27 mil, numa empreitada de seis meses, em 1812, que dizimou seu exército, estraçalhou sua reputação e pôs fim às suas conquistas na Europa. Esse erro de cálculo espantoso, porém, deu ao mundo dois clássicos: *Guerra e paz*, de Tolstói (regra antiga: a história é escrita pelos vencedores) e a *Abertura 1812*, de Tchaikovsky (tão alegremente triunfal e tocada com tanta frequência nas festas de 4 de julho que a maioria dos norte-americanos deve achar que ela celebra *outra* guerra de 1812, a Guerra Anglo-Americana).

Hitler não deve ter lido Tolstói, embora seus conselheiros, sim. Invadir a *Rússia*? Nem *pense* nisso, disseram-lhe. Que parte da frase “Quem não consegue aprender com o passado está condenado a repeti-lo” você não entende, Adolf? Quase tudo, pelo jeito. Seu ego o levou a fazer o que Napoleão não conseguira, provavelmente *porque* Napoleão não conseguira fazê-lo. Só podemos agradecer por isso. É provável que um pouco de pensamento negativo por parte de Hitler não tivesse mudado o desenlace final da guerra, mas, certamente, teria adiado e custado ainda mais vidas.

Tanto Napoleão quanto Hitler pensavam que seus exércitos eram muito superiores ao da

Rússia, e que não seria uma tarefa muito difícil dominá-lo. Entretanto, nenhum dos dois realmente viu a competição nem *entendeu* o terreno do combate, o enorme número de soldados que os russos poderiam colocar em campo, o desejo e a determinação ferrenha do povo russo devida ao amor por sua terra natal.

E foram cegos, acima de tudo, à simples logística: como o inverno russo era selvagem, a distância que suas tropas teriam de percorrer para lutar, e o quanto teriam de caminhar para voltar. Hitler ficara tão confiante em uma vitória rápida — antes da chegada do inverno — que os uniformes de seus soldados eram leves demais para as temperaturas, que chegaram a -30°C. Seus tanques ficaram inoperantes na lama do inverno russo. A perda humana sofrida nas tropas de Napoleão foi mera fração comparada à de Hitler (e da Rússia), mas ambos saíram de lá condenados, por causa de um otimismo cego, por causa do perigo do pensamento positivo, sem, de fato, *pensar em tudo meticulosamente*.

Por outro lado, antes de Napoleão, no duro inverno de 1776, o general norte-americano George Washington evitou uma potencial perda de muitas vidas entre suas tropas em Long Island, reteve-as fora do conflito, e atacou mais tarde na batalha que inverteu o rumo da guerra, em Trenton. Foi assim que ele sobreviveu para ver os Estados Unidos se tornarem uma nação.

Bravatas, muito mais que cautela, conduzem a fracassos. Em Gettysburg, a ambição desmesurada do general confederado Robert E. Lee levou ao desastroso ataque de três dias do major-general George Pickett, no qual seus soldados foram aniquilados pelas forças da União. Não é preciso ser um gênio em assuntos militares para observar os campos de batalha de Gettysburg e ver como aquele ataque foi tolo, nunca deveria ter sido tentado — os riscos eram grandes por demais. Alguém que pensasse negativo, mais cauteloso, teria atacado dando a volta pelo exército da União ou, mais inteligente ainda, teria simplesmente partido, para lutar noutro dia. O general confederado James Longstreet, na verdade, implorou a Lee que deixasse o campo de batalha depois do segundo dia. Se Lee tivesse ouvido...

Depois de minha primeira visita ao campo de batalha consagrado, senti que o fato de Lee mandar os soldados de Pickett atravessarem mais de quinhentos metros de campo aberto, avançando ao longo de fileiras e mais fileiras *yankees* abrindo fogo, basta, por si só, para eliminá-lo de qualquer lista de grandes generais americanos. Um livro publicado recentemente, escrito por um historiador militar profissional, corrobora minhas impressões e cita Sun Tzu como uma autoridade proeminente do gênio militar chinês. De fato, o título do livro é *Sun Tzu at Gettysburg*, e o autor, Bevan Alexander, diz:

A batalha de Gettysburg fornece ilustração esclarecedora sobre como os generais estimam o terreno e avaliam as disposições do inimigo. O que veem varia imensamente de indivíduo a indivíduo. Uma pessoa observadora que olhe a paisagem de Gettysburg nota, imediatamente, a proeminência do cume Round Top, na extremidade sul da sequência de cumes. A colina se

sobrepõe aos outros elementos do relevo. Para uma pessoa com alguma imaginação, sobretudo um oficial militar experiente, que deveria ter conhecimento especializado sobre a tática de fogo enfiado, ou seja, fogo direcionado longitudinalmente à linha inimiga, parece evidente que esse é o lugar ideal para canhões. Mas está claro que Lee não viu isso, ou ignorou o fato...

Sun Tzu poderia ter falado de uma situação similar à que aconteceu no dia mais importante em Gettysburg, 3 de julho, quando escreveu: “Quem sabe quando pode lutar, e quando não pode, será vitorioso.” Sun Tzu enfatiza que “há terrenos que não se podem disputar”. Não há melhor exemplo de tal terreno do que as fortes posições da União, desde Cemetery Hill e de Culp’s Hill, ao longo de Cemetery Ridge, e ancoradas em Little Round Top, no dia 3 de julho. Lee deveria ter entendido que um ataque frontal mirando o meio da linha da União em Cemetery Ridge — “terreno que não se pode disputar” — era uma ação que seu exército não poderia enfrentar.

Outro excepcional treinador de basquete, que me precedeu e se tornou um amigo, Stu Inman, foi quem me levou a compreender as boas dicas de treinamento imbuídas nas teorias de Sun Tzu, apesar de escritas em 400 a.C.

Uma das regras de guerra mais importantes é evitar confrontos abertos, preferindo sempre buscar fraquezas, pontos vulneráveis, a tentar se sobrepor ao inimigo pela força. Essa é a minha regra preferida, diretamente aplicável ao planejamento em basquete.

A água molda o seu curso de acordo com a natureza do solo sobre o qual ela flui; o soldado se empenha pela vitória na relação com o inimigo que está enfrentando.

Portanto, assim como a água não retém qualquer forma constante, na guerra não há condições constantes.

Aquele que puder modificar suas táticas na relação com o seu oponente e, ao fazê-lo, conseguir vencer pode ser chamado de capitão celestial.

Não consigo imaginar elogio melhor para um líder do que ser chamado de “capitão celestial”.

West Point, academia que produziu todos os principais líderes de ambos os lados da Guerra Civil Norte-Americana, não pode ser responsabilizada por não ter ensinado as teorias de Sun Tzu, já que até a Segunda Guerra Mundial o livro permanecia desconhecido pelos estrategistas militares do Ocidente. Embora datem de pouco tempo depois das conquistas de Alexandre, o Grande, os princípios de Sun Tzu só foram transcritos para o idioma inglês alguns anos depois de terem ressurgido na própria China, e isso aconteceu dois mil anos depois de terem sido

escritos. Mao Tsé-tung foi o primeiro líder militar moderno que os usou, e incorporou a seu próprio manual de técnicas de guerrilha, com o qual acabou dominando a China. Os princípios surgiram também no Vietnã, e em todos os lugares onde forças locais numericamente minoritárias enfrentaram forças externas muito mais poderosas.

Foi nos tempos da guerrilha na China, em 1936, que Mao escreveu, no estilo de Sun Tzu: “Recursos engenhosos como fazer um ruído a leste e atacar a oeste, aparecer de repente ao sul e, depois, ao norte, e ações-relâmpago e noturnas, deveriam ser constantemente empregadas para desorientar, enganar e confundir o inimigo.” No futebol americano, isso se chama *misdirection* (desorientação); no basquete, *cat-and-mouse* (gato e rato). Mas, no meu entender, tem um monte de treinadores Lee por aí, em vários esportes, convencidos de que, por alguma razão, é pouco viril ou valoroso ganhar sem ser medindo forças fisicamente.

O único general confederado que praticou os princípios de Sun Tzu foi Stonewall Jackson, sobre quem Bevan Alexander escreveu:

Se houve um descendente intelectual de Sun Tzu, esse foi Stonewall Jackson. Seus métodos nas campanhas de 1862 corporificaram todos os principais axiomas de Sun Tzu: evitar a força; atacar as fraquezas; dar a volta ao redor do inimigo; usar a dissimulação, e não a força, para dominar; tomar algo que o inimigo terá de tentar recuperar; e induzir o inimigo a atacar posições bem-preparadas, e ser derrotado.

Mas, de modo geral, as sugestões de Jackson foram rejeitadas ou ignoradas por Lee, obcecado por confrontos diretos. Quando a guerra chegou a Gettysburg, Jackson já não estava mais disponível para debates; morrera semanas antes em Chancellorsville.

Alexander analisa que, se Lee tivesse dado a Jackson os cinco mil homens que requisitara para uma invasão ousada, tipo guerrilha, ao norte, a história poderia ter sido outra.

Jackson (...) quis atacar o coração do poder da União, suas fábricas, cidades e linhas de trem. Isso expressa o mais profundo conselho de Sun Tzu: destruir o próprio desejo inimigo de resistir. Um ataque ao norte teria trazido a vitória da guerra para os sulistas em poucas semanas. Mas Jackson não conseguiu levar o presidente confederado, Jefferson Davis, e seu conselheiro militar, Robert E. Lee, a apoiarem sua campanha. Davis e Lee abandonaram a guerra de manobra de Jackson e empreenderam uma longa guerra de atrito, que visava a baixar lentamente a resistência. Era uma guerra que o Sul, com onze vezes menos poder industrial e um terço dos contingentes do Norte, estava fadado a perder (...) quando Davis e Lee rejeitaram os conselhos de Jackson, o destino dos Estados Unidos da América foi selado.

Pickett, cujo nome — e não o de Lee — ficou associado ao erro colossal que marcou Gettysburg, sobreviveu ao ataque a que metade de seus 12 mil homens sucumbiu. Ele sobreviveu e se tornou mais realista do que certos treinadores que pensam positivo. Atribui-se a ele uma resposta, muitos anos mais tarde, para a pergunta sobre o que teria acontecido de errado naquele dia: “Sempre pensei que os *yankees* tivessem algo a ver com isso.”

Pickett teve um antecessor

Entre as bênçãos de minha infância em Orrville, cidade localizada no estado de Ohio, está o fato de que os jogos eletrônicos ainda não tinham sido inventados. Quando eu não estava jogando bola, passava o tempo na biblioteca municipal, e também pude vasculhar o acervo da biblioteca da minha escola, sobretudo as biografias. O único jogo que me lembro de jogar naquela época era *Authors* (“autores”), que consistia em tentar acertar o maior número de obras de um grande escritor da história. Um deles era Tennyson, e um dos três cartões do jogo com nomes de seus livros era “A carga da brigada ligeira” — um poema.

Quando li o poema, deixei de vê-lo como um mero cartão de jogo. Percebi que não se tratava, de maneira alguma, de uma obra épica vangloriando o heroísmo dos soldados corajosos, mas o reconhecimento imediato de Lord Tennyson, enquanto poeta inglês laureado, do terrível erro militar de seu país em Balaclava, a 25 de outubro de 1854, durante a Guerra da Crimeia, contra a Rússia. O ataque de Pickett, em Gettysburg, ocorreu uma década mais tarde. De fato, Bevan Alexander, no seu *Sun Tzu at Gettysburg*, diz:

O ataque de Pickett deveria ser visto como uma versão amplificada do ataque da brigada ligeira em Balaclava, na Guerra da Crimeia — como um ato ensandecido ou perverso perpetrado por um comandante que ignorou aconselhamentos e gerou uma catástrofe que poderia e deveria ter sido evitada.

Ambos os ataques envolveram uma ordem de realização de uma missão impossível — a de Tennyson, por um grupo de elite da cavalaria, a brigada ligeira de seiscentos homens. Tennyson, depois de horas ouvindo detalhes de Balaclava, criou, para o grande desastre inglês, algumas das frases mais memoráveis em toda a história da literatura de guerra:

Meia légua, meia légua  
Meia légua adiante,  
Para dentro do Vale da Morte  
Cavalgaram os seiscentos.  
“Avante, Brigada Ligeira!  
“Empunhar armas!”, ele disse:

Para dentro do Vale da Morte  
Cavalgaram os seiscentos.

“Avante, Brigada Ligeira!”  
Algum homem tremeu?  
Mas os soldados não sabiam  
Que alguém errara:  
Não lhes cabe argumentar  
Cabe-lhes acatar e morrer:  
Dentro do Vale da Morte  
Cavalgaram os seiscentos.  
Canhão à direita,  
Canhão à esquerda,  
Canhão à frente,  
Rajadas e trovões;  
Atormentados por balas e estilhaços,  
Cavalgaram audazes, direto  
Para dentro das mandíbulas da Morte,  
Para dentro da boca do Inferno (...)  
Poderá, um dia, sua glória esmaecer?  
Ah, o louco ataque que lançaram!  
Todos se espantaram.  
Honra à sua carga,  
Honra à Brigada Ligeira,  
Nobres seiscentos.

“Meia légua, meia légua, meia légua adiante” (...) “Não lhes cabe argumentar, cabe-lhes acatar e morrer” (...) “Para dentro do Vale da Morte cavalgaram os seiscentos” (...) “Canhão à direita, canhão à esquerda, canhão à frente, rajadas e trovões” (...) “Mas os soldados não sabiam que alguém errara”.

Seis segmentos do poema, 17 das 55 linhas, estão no livro de citações clássicas e inesquecíveis de John Bartlett, *Familiar Quotations*, como um monumento à coragem, sim, mas também a liderar estupidamente. Lendo a história desde os espartanos e os atenienses até a Primeira Guerra Mundial, sempre fico pasmo com o número de ataques frontais: um inimigo entrincheirado simplesmente atirando contra os atacantes, que atravessam campos abertos, ao cavalgarem ou correrem ou marcharem direto para dentro de um “vale da morte”.

Conte consigo

Às vezes, coisas que leio grudam na minha mente, e não consigo identificar sua origem.

Lincoln disse uma coisa importante que qualquer líder teria que entender: faça o que *você* acredita ser melhor — imagino que depois de pensar bastante e virar o problema pelo avesso. Eu gostaria de pensar que até Lincoln, com sua fé profunda, baseou seus julgamentos em algo além da orientação divina.

Alguém de estatura consideravelmente menor do que a de Lincoln tinha conselhos quase tão profundos: não inicie grandes projetos com pequenas ideias.

Tenho certeza de que você nunca vai encontrar isso no livro de citações de Bartlett, mas eu gosto, e começa com *não*.

Eis uma história de otimismo que aprecio. Um rapaz com tendências pessimistas, que sonhara ganhar um pônei no Natal, correu até o celeiro da fazenda da família naquela manhã e, no lugar onde lhe disseram que encontraria seu presente de Natal, estava apenas uma pilha enorme de estrume de cavalo. Ele bateu a porta do celeiro com força e voltou para casa, aos prantos.

Na fazenda ao lado, a mesma coisa aconteceu com um amiguinho otimista. Ao abrir a porta do celeiro e ver a mesma coisa, ele deu um grito de alegria e correu em direção àquele fedor e clamou: “Onde tem tanto cocô de cavalo, em algum lugar, tem que haver um pônei!”

E outra não tão negativa de que gosto ainda mais:

Dois touros, um jovem e outro velho, olharam do topo de uma colina para uma pradaria cheia de vacas jovens pastando. O touro jovem disse:

— Saia do meu caminho, velho. Vou descer até lá correndo e pegar uma vaca.

E o velho respondeu:

— Paciência, garoto. Desça devagar e pegue todas.



## Pensar negativo é a primeira tarefa

**A**inda nem tinha 22 anos quando me formei pela Ohio State, mas já sabia o que queria fazer na vida: ser treinador de basquete. Tinha pensado em estudar direito. Meu pai, que jamais conseguiu ver o trabalho de treinador como algo sequer parecido com uma profissão, muito menos uma maneira segura de ganhar dinheiro, certamente teria preferido o direito. Mas saí da faculdade sabendo que queria mesmo ser treinador, e logo tive a oportunidade de me tornar o técnico do time de algumas escolas de Ohio.

Eu estava ansioso como qualquer outro garoto recém-formado que entra no mercado de trabalho. As ofertas existiam, porque todo o estado de Ohio conhecia os rapazes que tinham feito parte da grande era de basquete da Ohio State, que Fred Taylor iniciara, com o tricampeonato da Big Ten (1960-1962), três participações em campeonatos nacionais e um título da NCAA. Outros caras da minha turma de formandos eram verdadeiras estrelas: Jerry Lucas, Jogador Universitário do Ano — a quem ainda considero o melhor jogador da Big Ten de todos os tempos; John Havlicek, meu jogador de basquete preferido; e Mel Nowell, armador eleito para a seleção da Big Ten, titular mesmo não sendo veterano — *muito* habilidoso, muito rápido. Esses eram os “nomes” de nossa turma nas equipes que se destacaram nos títulos. Mas todo o elenco era conhecido no estado.

Nas semanas que se seguiram à nossa última temporada, nós, os veteranos — Lucas, Havlicek, Nowell, Gary Gearhart e eu — fizemos um giro pelo estado em exhibições contra times locais e ganhamos bastante dinheiro. Lucas, Havlicek e Nowell atraíam público, mas eu era o elemento do grupo que não estava se tornando jogador profissional, o *único* que queria ser treinador. Por isso, estava numa boa situação para ser contratado.

Sem qualquer experiência, fui entrevistado para o cargo de treinador numa escola bem conceituada de Ohio. Senti que seria um excelente lugar para deslanchar e tinha motivos de sobra para acreditar que obteria o emprego, se quisesse.

Eu tinha o ego inflado de um jovem que, naquela situação, se consideraria pronto para agarrar tal oportunidade. Eu jogara basquete da sexta série até o último ano da faculdade, sob a orientação de alguns treinadores excepcionais. E tinha jogado com um técnico muito ruim, que me ensinou outra coisa muito importante: o que *não* fazer. No geral, fiz uma lista do que eu gostava e do que eu não gostava em cada um desses treinadores, e usei como base para como eu pretendia treinar.

A decisão que tomei naquele momento foi meu primeiro entendimento profissional do *poder*

*extraordinário do pensamento negativo.*

Por mais ansioso que estivesse, eu simplesmente achava que não sabia *como treinar*. Então, desisti de procurar uma vaga de treinador e passei a procurar uma de assistente técnico de um treinador veterano e muitíssimo respeitado: Harold “Andy” Andreas, na escola de Cuyahoga Falls, perto de Akron.

Depois de cinquenta anos e uma vida inteira trabalhando como treinador, considero essa a segunda decisão profissional mais importante que tomei na vida. Eu já havia aprendido muito sobre *como jogar* basquete com os excelentes treinadores que tinha tido, mas minha verdadeira formação para treinar e ensinar o esporte começou com o Andy.

Uma das primeiras coisas que ele me ensinou foi entender o que meus jogadores podiam fazer e — mais importante ainda — o que eles não podiam fazer, levando em conta as técnicas do jogo. Ele acreditava com toda força em não sobrecarregar seus jogadores com informação, o que poderia levá-los a não conseguir reagir de modo intuitivo ao que estava acontecendo na quadra.

Enquanto era aspirante a treinador, eu não sentia que poderia obter informações suficientes dele. Eu passava todo o tempo que podia fazendo-lhe perguntas. Minha tarefa incluía espionar os adversários do time principal e treinar a equipe de novatos. Quando eu fazia um relatório para o Andy sobre o próximo oponente, ele me fazia todo tipo de pergunta, sobre todos os *aspectos* de tudo o que o adversário fazia: cada jogador, o aspecto coletivo, cada detalhe que ele pudesse conseguir de mim. Logo aprendi a analisar melhor um time, para não ficar sem graça com minha incapacidade de responder às perguntas, mas também aprendi sobre como treinar: era imperativo estar bem-preparado, com conhecimento sobre cada jogo que dava ao seu time melhores chances de ganhar.

Aprendi, com essa experiência, que você jamais poderia se atrever a se sentir em condição de ganhar só porque os seus jogadores são melhores do que os do outro time, mesmo que sejam. Aprendi que você não pode sair de uma atuação boa de fato sentindo que o seu time vai, automaticamente, jogar melhor na próxima partida, ou até no próximo quarto de uma mesma partida.

Mesma partida, visão diferente

Andy foi a fonte do que se tornou uma das minhas principais convicções como treinador: os erros, mais do que as grandes jogadas, determinam melhor os resultados de partidas. Até então, eu era um jogador que pensava que poderíamos entrar numa quadra de basquete e apenas fazer jogadas que derrotariam o adversário. Ele e seu assistente, Bill Raybuck, me ensinaram que eu estava certo, mas não quanto a *como* nós ganharíamos. Nós ganharíamos fazendo o que *nós* fazemos melhor e depois deixando-os fazer o que *eles* fazem.

Houve um jogo do nosso time de calouros contra o de Barberton (time invicto até então), uma preliminar do jogo das equipes principais dos dois colégios. Cheguei para o Andy com

um plano que tinha bolado: usar metade da quadra como zona de pressão de nossa defesa. Ele me ouviu e disse: “Se você não conseguir descobrir como ganhar de uma equipe com a nossa defesa homem a homem, você nunca será um bom treinador.” Entendi a mensagem. Marcamos homem a homem e ganhamos.

Havia uma filosofia por trás do que ele estava dizendo. Pete Newell, grande treinador de equipes universitárias, campeão do torneio NIT (National Invitation Tournament — Torneio Nacional por Convite) em 1949 por São Francisco, da NCAA em 1959 pela equipe da Califórnia e medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de 1960, tornou-se, nos meus últimos anos como treinador, o que Harold Andreas fora nos primeiros anos: amigo e precioso conselheiro. Certa vez, Pete me disse, reforçando, sem o saber, o que Andy fizera com aquela insistência defensiva, que havia dois tipos de treinador: os que preferiam a surpresa e a mudança e os que preferiam a simplicidade e a execução — e as equipes da surpresa e da mudança não treinavam em tempo algum para ser eficientes em suas jogadas como as equipes da simplicidade e da execução.

Ora, Pete sabia que os caras que faziam surpresas e mudanças sempre impressionavam a imprensa e os fãs com o número de variações ofensivas e defensivas que usavam nos jogos. Mas as equipes da simplicidade e da execução — o Green Bay Packers do Vince Lombardi era um exemplo supremo disso — eram ensinadas a fazer o seu melhor, o que minimiza os erros.

Antes de Lombardi, houve Paul Brown, ídolo de minha infância (eu era fã incondicional dos Cleveland Browns). Lombardi e Brown instituíram o conceito de eliminação de erros. Eu treinava basquetebol, eles treinavam futebol americano, mas elaborei boa parte de minha ideia de treinamento segundo suas noções — e segundo as noções de outros fundamentalistas do basquete no topo da lista dos mais famosos, como Pete Newell, Henry Iba, Clair Bee, Joe Lapchick, Everett Dean e meu treinador da Ohio State, Fred Taylor. Jamais hesitei em fazer perguntas a qualquer um deles.

Um dos maiores elogios que recebi como treinador foi uma curta mensagem de Dave Gavitt, treinador da Universidade de Providence e da seleção olímpica dos Estados Unidos, que me chamou de “o maior professor de treinamento dos dias de hoje”. Esse comentário, vindo do homem que considero o pai da Conferência de Basquete do Big East, me é muito caro, porque sempre senti que minha principal função era, sim, a de professor — a de um professor exigente.

A chave para uma execução consistente é ser exigente. A palavra *exigência* é importante para o sucesso na liderança. *Exigência* é uma palavra negativa, já que pressupõe uma falta crítica de ação ou de produção. Os melhores professores e os melhores líderes são as pessoas mais exigentes que conheço — inteligentemente exigentes. Não exija das pessoas o que elas não podem fazer. Exija o que podem fazer.

Lembre-se sempre de que as pessoas que você lidera vão ficar satisfeitas com o mínimo do

que você exige. Resultados máximos vêm de expectativas máximas; não irrealistas, mas máximas. Pessoas tolerantes não são bons líderes. A liderança bem-sucedida consiste em ser difícil de agradar — e os seus jogadores ou empregados sabem bem disso. Eles vão se contentar com o que você tolerar. Um grande líder é intolerante.

Sempre quis fazer brotar nos meus jogadores aquela qualidade de ser capaz de exigir excelência de si mesmos. A começar pelas primeiras equipes que treinei em West Point, elas nunca elegiam capitães. *Eu* escolhia o capitão entre os jogadores que tinham jogado com maior empenho, segundo minha consideração, ou com os quais eu sabia poder contar mais, e lhes dizia: “Não é só você jogar pesado. É você fazer os outros caras jogarem pesado. Eu não posso fazer isso. *Você* tem que exigir dos outros caras que *eles* joguem mais pesado. Você tem que ficar na cola deles.”

Sempre disse aos pais dos estudantes recrutados que eu seria o treinador mais exigente para o qual seus filhos jogariam, e que aquilo teria consequências em todas as fases de suas vidas: seu trabalho acadêmico, sua carreira, sua conduta como homem de família. Eu queria ter certeza de que ele e seus pais entendessem isso antes mesmo de começarem a jogar para mim.

Era no ato de recrutamento que a exigência tinha de começar. Perguntaram muitas vezes o que era mais importante para mim, ao avaliar os jogadores potenciais. É uma boa pergunta, mas não é a que se encaixa na minha fórmula.

Em primeiro lugar, eu queria jogadores que fossem os mais difíceis de se ter como adversários, por causa de sua habilidade atlética e da maneira defensiva que eu imaginava que eles poderiam jogar, aprendendo e aceitando a minha estratégia de combate ao erro. Então, eu pensava na falta de egoísmo. Eu também pensava nos fundamentos do jogo. Aqueles garotos eram todos bons atletas, portanto sua atitude era mais importante para mim.

Isso não se limitava ao recrutamento. Também foi assim que eu compus duas equipes que ganharam medalhas de ouro em torneios internacionais. Para conseguir isso e para recrutar minhas equipes universitárias, se eu achasse que o garoto estivesse acostumado a fazer tudo do próprio jeito, era provável que eu não me interessasse. Às vezes, durante um recrutamento, eu apenas ia embora, dizendo: “Sabe, acho que você precisa jogar noutro lugar.” Talvez fosse a atitude do garoto com relação aos pais. Eu sempre julgava os jogadores potenciais pelo seu caráter geral.

Às vezes, mesmo depois de ir atrás de um jogador e de consegui-lo, você percebe que quer que ele seja melhor do que *ele* quer ser. De modo essencial, esse garoto não vai dar duro o suficiente para fazer seu talento render ao máximo, e, muito provavelmente, é alguém com quem você vai desperdiçar o seu tempo. Identificar isso com antecedência e evitar esse tipo de situação é fundamental tanto para o treinador quanto para o jogador — o empregador e o empregado.

West Point: minha grande oportunidade em treinamento

Uma das coisas prazerosas em ter iniciado minha atividade de treinador com o Andy Andreas, na escola de ensino médio de Cuyahoga Falls, foi poder trazê-lo a Bloomington, mesmo depois de ele ter se aposentado. Assim, encerrou sua carreira para uma espécie de retribuição: ele se juntou a mim como assistente técnico — um assistente valoroso e participativo — bem em tempo de embarcar na maior empreitada que um treinador pode ter: nosso campeonato nacional invicto na temporada de 1976, em Indiana.

Houve um passo fundamental, para mim, entre Cuyahoga Falls e Bloomington.

No fim da minha primeira temporada com o Andy, enfrentei uma decisão crucial: fazer um curso superior, talvez direito, ou continuar como treinador? Àquela altura, eu estava com 22 anos, e ainda tinha de prestar o serviço militar — ainda não havia uma ameaça real do Vietnã, mas a possibilidade de um alistamento. Levei meu pai ao desespero, servindo no Exército durante dois anos, mas o fiz com um plano específico.

Nas semifinais do campeonato nacional da NCAA de 1963, disputado em Freedom Hall, Louisville, pouco antes do jogo da decisão entre Loyola e Cincinnati, eu estava conversando com o treinador Taylor sobre o que queria fazer em seguida: voltar para Cuyahoga Falls e tentar uma função de técnico mais graduada; ou entrar para a faculdade e treinar algum time por lá? O técnico do Exército, George Hunter, era amigo do treinador Taylor e ouviu, por acaso, nossa conversa. Ele disse ao treinador Taylor:

— Se ele for convocado, me diga, que o trago para West Point.

Isso não era muito provável de acontecer, dada a situação dos alistamentos de então, mas eu disse diretamente ao treinador Hunter:

— O que aconteceria se eu me alistasse como voluntário?

— Trago você para treinar a equipe de novatos em West Point — ele disse.

Cinquenta anos depois, considero essa pergunta (“O que aconteceria se eu me alistasse como voluntário?”) a segunda mais importante pergunta que fiz na vida, só perdendo para quando pedi minha futura mulher, Karen, em casamento.

Depois daquela conversa com o treinador Hunter, quando fiquei sozinho e com tempo para refletir, fiz uns cálculos. Eu tinha ganhado US\$5.050 no meu primeiro ano em Cuyahoga Falls: US\$4.600 por dar aulas em quatro turmas e US\$450 pela função na comissão técnica. Bill Raybuck, que era assistente do Andy e excelente técnico, partiu para assumir um posto como treinador, então eu ia ser o assistente do time, o que significava mais dinheiro.

Com isso, e um aumento salarial previsto para todos os professores, o meu salário ia dar um pulo de 25%, para uns US\$6.300. Além disso, eu tinha a possibilidade de ganhar US\$50 por partida, jogando contra uma equipe dos Cleveland Browns que fazia turnês fora de temporada pelo norte do estado competindo contra times locais — num total de, talvez, umas cinquenta partidas, então eu estava diante de mais US\$2.500, além dos US\$6.300. Para um garoto que não tinha nenhuma responsabilidade maior, aquilo era muito bom, uma média de uns US\$165 semanais.

Uau!

Todas as razões que de modo normal influenciariam a decisão de um jovem, a começar pelo salário líquido, pesavam contra a escolha que fiz. Mas nem pestanejei. Entrei para o Exército com o compromisso de permanecer e servir por dois anos. Todos disseram que eu estava doido, sobretudo meu pai. Mas eu lhe disse: “Se funcionar, é a melhor coisa que posso fazer em uma carreira de técnico de basquete. É o meu segundo ano depois de formado, e já estarei envolvido com treinamentos de equipes universitárias.”

Então, George Hunter foi demitido, e fiquei meio abalado. Eu já tinha me alistado, assinado papéis e recebido uma data para me apresentar. Talvez eu pudesse ter pulado fora, não sei. O treinador Taylor ligou para o treinador Hunter, e Hunter lhe assegurou que as coisas já estavam encaminhadas para que eu fosse trabalhar com o novo treinador do Exército, seu antigo assistente, Tate Locke.

Quando cheguei a West Point, descobri que não era bem assim — havia dois ou três outros sujeitos do Exército rondando o posto e que tinham ouvido a mesma promessa. Mas Tate, que também era jovem, apenas um pouco mais velho que eu, tinha jogado na Ohio Wesleyan na época em que eu estava na Ohio State. Assim, ele sabia de onde eu vinha e que eu tinha estado com o treinador Taylor. Então, deu tudo certo para mim. Consegui o emprego e aqueles outros caras ficaram no Exército, a ver navios. Sempre agradei do fundo do coração por Tate ter um passado em Ohio também, como eu, porque estou certo de que isso o influenciou a me dar preferência naquela escolha entre tantos rapazes.

Portanto, foi a melhor jogada profissional que eu poderia ter feito, mesmo que exigisse paciência — característica que jamais fora meu ponto forte. Tudo começou com dez semanas de treinamento militar intenso sob o sol escaldante do verão no Forte Leonard Wood, Missouri, enquanto os meus amigos de Orrville e da faculdade estavam em casa se divertindo. Não nego que houve dias, naquele período, em que cheguei a sentir uma ponta de arrependimento. Mas nunca duvidei de minha escolha da maneira como a maioria das pessoas costuma analisar um emprego, pensando de forma simplista. Em caráter estrito de salário, eu tinha cometido uma burrice. O máximo que vim a receber nos dois anos seguintes foi US\$98 por mês. Em West Point, os jogadores de esportes menos populares ficavam hospedados num dormitório, junto com treinadores alistados, como eu, de vários esportes distintos. Eu morava lá com três outros sujeitos: um era treinador de lacrosse; outro, de futebol; e outro era preparador físico.

Naqueles dois anos com o Tate como treinador, e sendo eu seu assistente técnico, ganhamos quarenta partidas e perdemos 15. Chegando ao término de meu compromisso de dois anos, tive a oportunidade de ir a outros lugares trabalhar como assistente: Cincinnati e a Marinha. Ele também recebeu propostas, mas eu sugeri que ficasse mais um ano, e eu também ficaria. Nós também íamos ser muito bons no ano seguinte, o que significa que ele teria três excelentes anos consecutivos em seu currículo e que estaria em condição de arrumar um ótimo emprego.

Ele cometeu o que considero um grande erro, partiu para a Miami of Ohio — nem sequer como treinador, mas como assistente, e com a promessa de um ótimo emprego depois (que ele obteve). Isso me deixou como treinador do Exército, no final das contas. Mas estou convencido de que apenas o diretor atlético que tomou essa decisão, o coronel Ray Murphy, me contrataria aos 24 anos, sem nenhuma experiência como treinador. Ele o fez porque sentiu que era a coisa certa para o basquete do Exército.

De repente, eu era técnico de basquete! E nos primeiros dois meses como tal, cumprindo meu compromisso de dois anos como soldado de primeira classe, e ainda recebendo US\$98 por mês — graças ao coronel Murphy, com cuja sovinice eu fazia muita gozação. Mas ele era obstinado: eu entrara para o Exército em 11 de junho de 1964; fui nomeado treinador do time em 1o de abril de 1966; saí do Exército em 10 de junho de 1966 — e *então* o meu salário passou para US\$6.500, além da moradia incluída.

Eu fizera exatamente a coisa certa. Se não tivesse feito a escolha que fiz, quem sabe qual direção minha carreira poderia ter tomado, como as coisas teriam terminado para mim? Assumi um risco.

Apreendi muitíssimo sobre treinamento de equipes universitárias em West Point. Não é fácil recrutar um atleta para a equipe de qualquer das Forças Armadas por causa da obrigação da pós-graduação militar, que todo cadete tem de enfrentar. A própria natureza do que o Exército representa torna West Point o lugar mais difícil para tal tarefa. E por ser tão difícil recrutar ali, isso me ajudou nos recrutamentos do futuro.

Tates trabalhava duro e acreditava no poder equalizador de uma grande defesa. Tem um princípio do poder do pensamento negativo envolvido na simples percepção disso: quando você é treinador, precisa pensar de forma negativa para *pensar* na supremacia de defesa sobre o ataque, porque isso significa dizer, e, talvez, admitir: “Nós não contamos com fazer mais pontos que eles; temos de pensar numa maneira de pará-los.”

### Conselhos de um homem chamado Bud

Tates era outro homem que, como Andy Andreas, me mostrou como a boa preparação é vital para ganhar. E isso inclui a defesa, o ataque e todas as fases que existem em ambos. O sucesso das equipes do Tates no Exército e o que se seguiu nos meus seis anos lá são os maiores testemunhos que posso citar para corroborar este credo, que era o mais importante para mim: “Ter vontade de ganhar não é o bastante. O que importa é ter vontade de se preparar para ganhar.”

Existe uma história por trás dessa filosofia. Já no fim da minha carreira, depois que o século XXI já tinha começado e eu tinha deixado a Universidade de Indiana, fiz uma palestra no Clube da Imprensa Nacional, em Washington, e o juiz da Suprema Corte Clarence Thomas estava presente. Já tínhamos conversado antes, e ele me dissera que carregava na carteira um recorte de jornal que atribuía essa citação a mim. Ele acreditava muito nessa filosofia e me

cumprimentou por ela. Fiquei lisonjeado. Conteí a ele que minhas ideias nesse sentido tinham origem numa conversa que tive com um antigo treinador de futebol americano do Oklahoma chamado Bud Wilkinson, embora a frase, em si, fosse minha.

Bud foi um dos grandes treinadores da história do futebol americano universitário — na história de qualquer esporte. Suas equipes, no Oklahoma, de 1953 a 1957, ganharam 47 jogos consecutivos. Pense só nisso: durante esse período, houve um rodízio total do elenco. Os jogadores que ganharam a última dúzia de jogos eram bem diferentes dos caras que ganharam a primeira dúzia. Esta, acredito eu, é a marca de um treinador bom de verdade. E deve ser mesmo, porque nenhuma outra equipe, em mais de 140 anos de futebol americano universitário, ganhou quarenta partidas seguidas.

Muito tempo depois de Bud se aposentar, eu o conheci pessoalmente e o visitei várias vezes. Numa visita em particular, ele me disse duas coisas que se tornaram máximas absolutas na minha abordagem do treinamento. A primeira foi: quando o time atingia o meio da temporada, ele se reunia com seus jogadores e pedia a cada um que escrevesse a quantidade de tempo que deveria ser gasto no treino daquela tarde. Então, sem alteração, ele pegava o número mais baixo de minutos sugeridos. O mais alto poderia ter sido duas horas e meia, o mais baixo, uma hora e quarenta minutos. Eles treinavam por uma hora e quarenta minutos.

Isso era o pensamento negativo posto em prática. As pernas de nossos jogadores estão cansadas. Temos que treinar, e treinar duro, mas não podemos treinar tanto quanto nos últimos dois ou três meses. Mais uma vez, a palavra “não” — aqui, como tantas vezes quando é a palavra-chave e a palavra certa, sinônimo de “contraproducente”. O que estava sendo rejeitado — mais tempo de treino — teria feito mais mal do que bem.

A partir de então, encurtei o tempo de treino de nossos times, na medida em que o ano avançava. Não era fácil, porque as semanas finais de uma temporada são o momento em que há mais coisas em jogo: restam apenas uma ou duas partidas, que podem determinar o campeonato; reduzir o trabalho contraria o instinto, que é o de trabalhar com mais afinco. Mas é absolutamente essencial. Jogadores cansados não pensam ou jogam tão bem quanto jogadores descansados — nem de longe. Há uma citação do grande Vince Lombardi nesse contexto: “O cansaço nos torna a todos covardes.”

Como resultado daquela conversa com Bud Wilkinson, depois da pausa do Natal estabeleci um limite de uma hora e vinte minutos para os treinos, enquanto outros times que conhecia estavam treinando três horas, três horas e meia, até quatro horas. Acredito que essa escolha foi o fator responsável por termos ganhado muitas das partidas-chave de fim de temporada, porque nos últimos dez minutos, tínhamos pernas mais descansadas; não tínhamos exaurido os nossos garotos a ponto de eles não conseguirem jogar quarenta minutos de basquete no ritmo que o jogo exige. O cérebro deles também se beneficiava disso. Mentes cansadas não costumam tomar boas decisões, em qualquer situação da vida.

Pensamento negativo — “não podemos treinar muito tempo a essa altura do campeonato” —



não produziu 47 vitórias consecutivas para nós, como o fez para Bud Wilkinson, mas nossas equipes de Indiana, nos anos 1970, ganharam, sim, 34 partidas consecutivas uma vez, e 33 outra vez, nas duas maiores ondas de vitória da história do altamente competitivo Big Ten.

### Uma chave para sucessos

O segundo assunto sobre o qual conversei com Bud Wilkinson naquele mesmo dia foi a importância da preparação: fazer um time entrar em quadra bem-preparado era a coisa mais importante que um técnico tinha a fazer.

Era um grande equalizador quando a vantagem da quantidade de talentos era do outro time. Muitas das vezes, o que a palavra “sucesso” significa envolve um time menor muito bem-preparado que ganha de um time mais talentoso, que não estava bem-preparado.

O quão duro você trabalhou na preparação lhe dá a garra de vencer. Caso tenha se preparado corretamente, você tem uma motivação suplementar para obter um retorno satisfatório do próprio investimento de trabalho, suor e foco.

Costumo contar a história do bom atleta que tinha acabado de se formar na faculdade e tinha uma mente muito inquisitiva. Antes de aceitar uma das muitas ofertas que lhe foram feitas para entrar no mundo dos negócios, ele resolveu fazer uma viagem ao redor do mundo, para conhecê-lo. Na África do Sul, ele foi contratado como parte de uma expedição por áreas selvagens. Ficou entusiasmado, iria ver uma parte do mundo e o mundo animal, que nunca tinha visto na vida.

No primeiro dia, como membro mais jovem do grupo, ele estava no fim da fila e carregando um embrulho que pesava 18 quilos. Atravessando paisagens selvagens, ele caminhou com esforço e foi ficando cada vez mais para trás do grupo. Fez uma curva no caminho, olhou para cima, e viu, sobre o topo liso de uma pedra, um leão adulto agachado e pronto para dar um pulo — sobre ele. O leão saltou! As técnicas do jovem atleta foram postas em uso: ele se abaixou bem a tempo de deixar o leão passar voando por cima, e fugiu.

Quando o leão seguiu seu caminho, o jovem assustado se recompôs e se juntou ao resto do grupo. Naquela noite, ele se afastou de todos para entrar, de novo, na floresta. Dessa vez, levou um rifle para se preparar *muito* melhor se o leão voltasse a aparecer. Longe do acampamento, ele treinou o que faria com o rifle e sua nova vigilância: mirou num arbusto, então, num tronco de árvore, e, depois, escolheu um alvo e atirou, simulando um ataque, se preparando para se tornar um guia melhor. Ele estava começando a se sentir à vontade em sua preparação intensa, quando fez uma curva no caminho e...

Acima, bem à sua frente, estava o mesmo leão. Treinando pulos mais curtos.

Moral da história: nem mesmo a vontade de se preparar significa que o seu adversário não está se preparando também. E se ele estiver, e você não, a vantagem será dele.

### Preparar é ensinar

Tudo o que aconteceu com os ótimos rapazes que tínhamos no Exército reforçou aquela

prioridade que eu tinha em mente: preparação, preparação, preparação. Lá e em todos os lugares onde fui treinador, eu sabia que ensinar a ganhar era uma grande parte de meu trabalho e, sem dúvida, era ainda mais importante no desenvolvimento de um futuro oficial. Mais de quarenta anos depois de meus dias no Exército, um homem que respeito demais por minha condição de observador de basquete, Howard Garfinkel, criador do Five Star Camp, disse que minha estada em West Point foi o melhor trabalho de um técnico em toda a história, por causa do calibre dos times que nós enfrentávamos e dos quais, com frequência, ganhávamos.

Foi um dos maiores elogios que recebi na vida, mas é preciso enaltecer a disposição daqueles meninos de West Point para serem treinados. Eles acreditaram no fato de que o poder do pensamento negativo era a base de tudo o que eu ensinava: nossos jogadores gostavam de dificultar ao máximo a pontuação dos adversários, e isso os tornava oponentes menos divertidos e muito difíceis de serem derrotados. Nossos lemas lá, e que sempre permaneceram comigo:

Ganhar com talento não é necessariamente a única maneira de vencer.

Há coisas que você pode fazer e coisas que você não pode fazer.

A eliminação dos erros é mais importante do que a vontade de ganhar.

Nunca deixe o status do time adversário afetar a nossa maneira de jogar.

Ser bom durante qualquer período é um fator de esgotamento para qualquer líder. Você tem de manter o seu time num nível elevado, sempre. Não desanime. Não perca o foco.

O pensamento negativo que me ajudou tanto no início de minha carreira foi ainda mais apropriado na parte final de minha carreira. Meus primeiros 16 anos na Universidade de Indiana foram sob a tutela de um único reitor, John Ryan. Durante os últimos anos de minha estada de 29 anos lá, senti, cada vez mais, que a administração da faculdade e eu não estávamos em grande sintonia, não falávamos a mesma língua.

Continuávamos ganhando muitos jogos, ainda contando com alguns excelentes rapazes. Eu ainda conseguia retribuir à universidade do modo como mais importava para mim: formando nossos jogadores, trazendo financiamentos de peso para a biblioteca da universidade. O meu pensamento positivo quanto ao que havíamos feito e que continuaríamos fazendo me convenceu de que tudo permaneceria na mesma, pelo tempo que eu desejasse.

Pensamento negativo teria retirado os antolhos, aberto meus olhos para o que alguns bons amigos e sábios conselheiros — Pete Newell, o comentarista esportivo Curt Gowdy, até o treinador adversário Al McGuire — tentavam me mostrar. Eu precisava dizer a mim mesmo: “Não gosto da atual administração, não consigo e não vou me entender com ela... essa situação não vai melhorar, aliás, é muito provável que se deteriore.” Eu me sentia confortável lá, e o conforto é uma coisa perigosa. Pensar o futuro com positividade — com um positivismo cego,

sem considerar as mudanças de circunstâncias — pode ser um grave erro.

Quatro anos depois de eu ter ido para o Texas Tech, aconteceram coisas parecidas. Tínhamos constituído uma trajetória de relativo sucesso, outra vez com alguns excelentes garotos e um formidável apoio administrativo. Sentindo-me muito positivo em relação aos rumos de nossas atividades, recusei uma oferta para ser treinador na Universidade do Tennessee. Esse foi o meu segundo maior erro. Eu devia ter pensado no que estava fazendo, sobre a enorme diferença entre esses dois lugares em termos de basquete — Texas Tech e Tennessee, Lubbock e Knoxville. Fiquei preocupado com o quanto eu devia ao Texas Tech, quando, na realidade, minha dívida já estava mais do que paga.

Lubbock é um lugar difícil para se recrutar jogadores, pois o basquete não é de suma importância para as pessoas de lá. Falo muito sobre máximas e provérbios. Um deles é “a grama é sempre mais verde no jardim do vizinho” — não precisa pular a cerca. Mas a derivação é “não seja cego a ponto de não notar o quanto a grama do seu jardim está ficando rala”. Não seja cego às negativas. Jamais permita que coisas que você considera positivas subjuguem sua habilidade em determinar os aspectos negativos de uma situação. Esses aspectos negativos sempre se revelarão mais importantes do que o que parece “certo” num emprego. Você pode se enganar quanto ao que é certo.

Lidei muito bem com minha partida de West Point. Tive a oportunidade de ir embora no fim de cada um dos meus seis anos lá. Havia muito em jogo quando eu estava naquele emprego, inclusive a minha gratidão pela oportunidade que me fora dada quando eu ainda nem sequer tinha credenciais para ser um treinador. E eu adorava trabalhar lá — gostava do desafio de trabalhar com os rapazes formidáveis que entram para o Exército. Eu sabia que, um dia, eu teria de partir, mas esperei até que as condições ideais se apresentassem, o lugar certo aonde ir — e era isso o que Indiana representava quando fui para lá. Não há qualquer dúvida sobre isso: era um excelente lugar para mim, o lugar perfeito, por muito e muito tempo.

Lubbock tinha alguns atrativos adicionais para mim, sobretudo as pessoas que conheci lá. Uma das melhores foi, provavelmente, o maior jogador de futebol americano que a escola produziu: E.J. Holub, um garoto de Lubbock que veio a ser um *All-American*, um dos melhores jogadores do campeonato, membro do Salão da Fama do futebol americano universitário de Tech, e que fez, então, algo ainda inigualável no Super Bowl: foi *linebacker* titular de Kansas City no Super Bowl I, e, do outro lado do campo, como *center*, na equipe do Chiefs que derrotou o Minnesota no Super Bowl IV.

E.J. era meu técnico de linguagem texana e me ensinou uma palavra que teria me economizado muitas sílabas se eu a tivesse ouvido antes: *foda*. Na primeira vez que nos encontramos, estávamos atravessando o campus. Ele apontou para um cara e disse:

— Cuidado com ele. Ele é *foda*!

Pouco depois, ele me apresentou a um sujeito e depois disse:

— Esse aí é um cara legal. Ele é *foda*!

— Alto lá. Como é que *foda* pode ser um cara bom e ruim? — perguntei.

Ele apenas riu e se tornou tão bom amigo nos meus anos em Lubbock quanto era professor de idioma.

Mas, apesar de todas as pessoas legais que conheci e a quem me afeiçoei em Lubbock, em termos de amor e gosto pelo basquete, aquilo lá era o contrário de Bloomington. Um exemplo que prova isso de maneira patente para mim ocorreu durante o período em que estive sob os holofotes, já que estávamos prestes a ganhar o jogo que, em números, me deu o recorde de vitórias na história de um técnico da NCAA.

O que quer que eu diga sobre o desinteresse essencial de Lubbock pelo basquete, isso não ficou evidente no recesso de Natal de 2006. Nós ainda não tínhamos começado a temporada da nossa Conferência; os grandes times por todo o país estavam numa espécie de calmaria natalina; e os holofotes do basquete da universidade estavam apontados para algo que não tinha nada a ver com as apostas ou com a reta final do campeonato da NCAA: o fato de que, depois de uns quarenta anos com grandes jogadores e grandes equipes, eu estava a uma vitória do recorde de 879 que Dean Smith estabelecera em um período similar, com grandes jogadores e grandes equipes enquanto treinava o North Carolina.

Jogamos em casa contra o Bucknell. Uma equipe muito boa, mas que não estava entre as seis principais. Eles tinham vencido Kansas e Arkansas em anos sucessivos no campeonato da NCAA. A ESPN lhes havia garantido que um jogo seria transmitido na tevê, em cadeia nacional, e ninguém queria enfrentá-los. Nós os enfrentamos com casa cheia. Nós ganhamos. Nós jogamos bem. Todos estavam animados. A animação de todos provinha do fato de que aquilo era um “acontecimento”, e não porque era basquetebol.

O jogo contra o Bucknell garantiu o recorde. Jogamos contra a UNLV (Universidade de Nevada, Las Vegas) em seguida, com a possibilidade de estabelecer o recorde, e perdemos — não jogamos muito bem, mas, repito, fora um jogo de casa lotada. Poucos dias depois, no dia de ano-novo, em rede nacional, com o Dick Vitale e todos os grandes nomes do meio, jogamos contra o Novo México — de novo, casa lotada, embora ainda não houvesse estudantes no campus. Nós ganhamos. Todos foram à loucura. Minha equipe ficou feliz. Acho que eles gostaram de fazer parte daquilo tudo; eles sentiram, e com toda a razão, que tinham uma participação importante naquela superação de recorde. Houve um entusiasmo formidável, uma festa e tanto, o tributo pessoal mais caloroso e gentil que eu poderia ter recebido.

Mas até mesmo em meio a isso tudo eu não tive como não perceber que não era pelo basquete em si; foi um “acontecimento” que gerara aquilo tudo.

O que eu já vinha intuindo antes se tornou uma certeza naquele dia. Estava na hora de ir embora, de encontrar um lugar onde eu me encaixasse melhor. Na verdade, já passara da hora.

Não me interpretem mal: eu adorava as pessoas em Lubbock. Eu adorava o que me era oferecido em áreas que me agradavam tanto: caça, pesca, golfe. Do mesmo jeito que eu gostava das pessoas em Bloomington e os amigos da caça, da pesca e do golfe de lá, e os

lugares aonde ir.

Você pode ficar assoberbado com pensamentos sentimentais: “Que gente legal que tem aqui, eles têm sido maravilhosos comigo.” Mas, em se tratando de decisões de vida, tem de ser o que é melhor para você e para sua habilidade em fazer o seu trabalho; não se deve deixar levar por coisas que não têm nada a ver com a sua profissão. O conforto entra no processo de decisão, e isso é sempre perigoso. Você precisa decidir qual é a melhor coisa a fazer, não qual é “a” coisa “certa”, de um ponto de vista teórico.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Sei que está tarde, mas não gosto do jeito daquele lugar.

Podemos comer algo na próxima cidade.

*Se você gostar de comida das máquinas de posto de gasolina.*

A estrada não parece estar coberta de gelo.

*Tarde demais se você descobrir que está quando começar a deslizar na pista.*

Esta arma não está carregada.

*Quanto tempo leva para se ter certeza?*

## Caminhos negativos para grandes vitórias

Quando me mudei de West Point para Indiana, olhando de fora, parecia que “Indiana vinha tendo jogadores e equipes excepcionais por um longo tempo; o basquetebol é um esporte com muitos torcedores por todo o estado; muitos grandes jogadores vieram daqui”. Nisso tudo, parecia que Indiana ia ser uma excelente experiência para mim.

Mas eu tinha a ideia fixa de que a defesa ganha jogos. As equipes de basquete de Indiana não eram o que se pode chamar de famosas por sua defesa.

Eu sabia que não estava apenas pedindo aos jogadores que pensassem em termos de uma perspectiva toda nova. Para os torcedores, também, a ênfase que eu queria colocar na defesa e na escolha dos arremessos era bem diferente do que eles pensavam para o basquete de Indiana — basquete “apressadinho”, bem tipicamente local — havia não apenas anos, mas décadas.

Certas horas, eu pensava:

“No que é que estou me metendo?”

“Posso vencer nessa situação?”

“Acho que você joga basquete de um jeito. Eles estão acostumados a ver o esporte jogado de outro, que eles adoram.”

Eu estava, de fato, muito inseguro quanto à probabilidade de aceitação do que nós íamos jogar, e se, como fiquei sabendo mais tarde, um cara de Bloomington que se tornou grande amigo meu estava certo quando disse, à época: “Não sei como essas partidas de 51-50 vão ser disputadas por lá.” Jogos em torno dos cinquenta pontos não eram incomuns quando as nossas equipes do Exército estavam liderando a nação na defesa. A norma em Indiana eram pontuações desse tipo já no intervalo do primeiro para o segundo tempo; por oito vezes, em dez anos, justo antes de eu chegar, aqueles “apressadinhos” haviam ganhado ou perdido partidas em que *ambos* os times haviam feito cem pontos.

Mas eu sabia que tinha de fazer o que considerava melhor para o tipo de basquete que queria jogar. O treinador a quem sucedi, Lou Watson, tanto jogara quanto treinara naquele sistema de contra-ataques, mas ninguém poderia ter me tratado melhor ou me acolhido de jeito mais aberto do que ele. Em vários almoços e jantares, ele me apresentou como “o cara que tirou a pressa dos apressadinhos”, e eu *gostava* disso.

Eu não sabia se seria bem-aceito pelo público em geral, mas achava então, como sempre achei em momentos como aquele: “O que é que eles sabem, na verdade, do assunto? Acho que sei melhor o que leva a uma vitória do que qualquer um naquela quadra. Tenho de fazer o que

for preciso.”

Meu primeiro verdadeiro teste aconteceu no meu quarto jogo como treinador de Indiana — em Louisville, contra o Kentucky e o Adolph Rupp, meu primeiro clássico Indiana-Kentucky. Como nativo de Ohio, vindo diretamente de West Point como treinador, eu não tinha uma ideia muito precisa de quanto as pessoas em Indiana e em Kentucky se odiavam por conta da questão da supremacia no basquete.

Não conheço outras duas universidades de estados vizinhos cuja rivalidade acirrada nos esportes comece tão cedo — antes de seus jogadores sequer entrarem para a faculdade. O campeonato Indiana-Kentucky All-Star de verão das escolas secundárias não tem igual nos Estados Unidos. Muito antes de termos um McDonald’s em qualquer lugar do mundo, esse All-Star (temporada que reúne os melhores jogadores do ensino médio do país) teve início em 1940, e mais de setenta anos depois ainda continua. Antes mesmo de jogar uma partida universitária, Ralph Beard, Wah Wah Jones, Clyde Lovelette, Frank Ramsey, Cliff Hagan, Oscar Robertson, Cotton Nash, Terry Dischinger, Dick e Tom Van Arsdale, Louie Dampier, Wes Unseld, George McGinnis, Jim McDaniel, Bobby Wilkerson, Darrell Griffith, Kent Benson, Jack Givens, Steve Alford, Allen Houston, Glenn Robinson, Damon Bailey, todos eles e um monte de outras futuras estrelas universitárias jogaram nesse campeonato.

Quando cheguei a Bloomington, as Universidades de Indiana e Kentucky não tinham uma longa tradição de rivalidade acirrada. Da temporada 1944-1945 a de 1964-1965, elas não se enfrentaram. Elas haviam reaberto o campeonato e começaram um encontro anual na época em que fui para lá, mas a Indiana não ganhava uma partida desde 1943, e seus torcedores estavam com *muita* fome. A partida de 1971-1972 foi em Louisville, não em Lexington, porque a Kentucky jogava suas partidas domésticas no campeonato da Indiana, na maior quadra disponível — a Freedom Hall, bem do outro lado do rio Ohio, no coração da Indiana mais ferrenhamente rival.

Tínhamos aberto o meu primeiro ano com três boas vitórias, sobre Ball State, Kansas e Miami of Ohio, tudo isso em seis dias. Foram as três primeiras partidas jogadas no então novíssimo Assembly Hall. Senti que tinha sido um ótimo começo para nossa temporada, mas para aqueles torcedores de Indiana, sobretudo os torcedores sulistas, aquelas escolas que vencemos não eram Kentucky, e aqueles outros treinadores não eram o Adolph Rupp. E lá estávamos nós indo para Louisville, para enfrentar não apenas o odiado rival estadual, mas a equipe que era talvez a mais famosa representante no país do basquete “apressado” que os locais amavam.

Peguei a estrada com minha equipe, descendo a Interstate 65, atravessando a ponte sobre o rio Ohio, sem nem mesmo saber se o nosso melhor jogador, Steve Downing, teria condições de jogar. Steve tinha machucado o joelho na partida contra Miami uma semana antes, e, desde então, não tinha podido treinar direito.

Naquela partida, Steve teve a melhor performance que já vi em um jogador. Disputou todos

os cinquenta minutos de uma partida com duas prorrogações, marcou 47 pontos e pegou 25 rebotes. Ganhamos de 90 a 89.

Às vezes, resultados positivos vêm de situações negativas por pura força de vontade. Era o que Steve tinha naquela noite. Ele foi mentalmente forte o suficiente para superar uma condição física séria que envolvia o seu joelho.

Terei uma eterna dívida com o Steve e aquele primeiro time da Indiana, é claro, mas ainda mais para com o diretor atlético Bill Orwig e o presidente John Ryan, os caras que me contrataram. Eles deram um passo bem questionável ao me levarem para lá — com apenas trinta anos de idade, treinador por seis anos, um bom recorde, mas sem ter levado qualquer dos meus times ao único título que, de fato, importava em Indiana e no Meio Oeste, a NCAA. Eu nem queria tentar lhes explicar por que, no Exército, nós chegamos a recusar um convite para o campeonato da NCAA, a fim de participar do menos prestigioso NIT.

A Universidade de Indiana e seus torcedores não tiveram um único técnico de basquete que não fosse da escola por quase cinquenta anos, e lá estava eu, vindo da Ohio State — que o pessoal da Indiana odiava de verdade desde minha época de jogador. Bill Orwig e o dr. Ryan apenas acharam que eu era o melhor sujeito para o serviço, embora, muitas vezes, isso não seja um fator prioritário nesse tipo de decisão. Lembro-me de dizer ao sr. Orwig, caminhando em direção à porta do dr. Ryan: “Isso é até meio interessante: um cara do Michigan [o Bill era um grande atleta lá] contratando um cara da Ohio State para ser treinador da Indiana.” E eles receberam, sim, muitas críticas, não só por isso, mas porque eu era bastante desconhecido e vários nomes de maior destaque tinham sido considerados como possíveis antes de eu ser selecionado.

### Pensamento negativo para um campeonato

Em retrospectiva, vendo quantas vezes eu apliquei o poder do pensamento negativo num plano de jogo, o melhor exemplo que posso oferecer foi a noite na Filadélfia, em 1976, quando, no meu quinto ano em Indiana, nós vencemos Michigan e conquistamos o campeonato nacional.

Fomos para aquele jogo pelo campeonato de modo diferente de todos os outros times da história dos campeonatos da NCAA, tendo derrotado nosso adversário das finais duas vezes durante a temporada. Nunca tinha acontecido isso antes, porque era a primeira vez que duas equipes da mesma Conferência disputavam uma final.

Uma de nossas vitórias sobre Michigan, a de Bloomington, que jogamos em casa, foi um jogo em que tivemos muita sorte. Quinn Buckner, que não vinha arremessando bem, fez sua primeira cesta do dia no último minuto, nos deixando a dois pontos. Então, eles erraram um lance livre, e o nosso jogador Jimmy Crews salvou um arremesso perdido que estava saindo da quadra e jogou a bola na direção da cesta. Kent Benson pontuou no último instante e empatamos. Jogamos melhor na prorrogação e ganhamos (72-67), mas não existe outra



explicação. Tivemos mesmo muita sorte.

Depois jogamos contra aquele mesmo time pelo campeonato nacional, e fiz a preparação para a partida de uma maneira muito negativa. Minha primeira coisa a fazer foi rever o filme daquele jogo da prorrogação com nossos jogadores. Vimos e revimos, conversando sobre como eu achava que tínhamos jogado mal na defesa. Aquele era, sempre, o julgamento-chave para mim, mas também não tínhamos jogado bem no ataque. Nossos arremessos foram horríveis. Scott May errou 19, o máximo de toda a sua carreira. Tom Abernethy, Buckner e Bobby Wilkerson tiveram, juntos, um aproveitamento de 2 em 22 arremessos, e tivemos 22 bolas perdidas. Arremessamos 37% naquele dia, comparados a 51,7% em toda a temporada (52,3% sem contar aquela partida). Por maior que fosse o mérito do Michigan, sabíamos que teríamos de ser uma equipe muito melhor na final do que tínhamos sido naquela noite.

Um técnico pode ficar maluco tentando entender o porquê daquela partida fora de esquadro. Havíamos ganhado do Michigan em Ann Arbor antes, por 80-74, mas naquela vez nós tínhamos tido vantagem de pontos desde o início, começando com uma diferença de 16-2, sem perder o controle do placar ao longo do jogo. Agora, o segundo jogo acontecera mais ou menos um mês depois, em Bloomington, e não tínhamos perdido para ninguém. Estávamos em casa, nossa torcida seria ótima, talvez — os treinadores sempre se preocupam com coisas desse tipo —, e nossos jogadores sentiam que tudo o que precisávamos fazer era entrar em quadra e ganhar do Michigan de novo. Nunca é assim que acontece. E não aconteceu assim. Aquele foi um dia muito longo e difícil.

Então veio a terceira partida, pelo campeonato nacional. Achei que tinha de desenvolver um resultado positivo para aquela situação. Para tal, usei uma abordagem negativa: se *nós* fôssemos Michigan, deveríamos estar pensando que tínhamos boas chances de ganhar de Indiana, com base na última partida.

Toda a minha abordagem foi: “Não podemos *jogar* como jogamos da última vez. Cada um de vocês tem de dar o *melhor* de si, para podermos ganhar. Eles *não* são uma equipe inferior.” E eles vinham de uma boa fase. Tinham chegado às finais dando uma surra na equipe do Rutgers — que estivera invicta e ocupava o quarto lugar no ranking — e ganhando de duas equipes muito boas no torneio anterior, Notre Dame (23-5, com o *All-American* Adrian Dantley, em sétimo no ranking) e Missouri (26-4, campeão do Big Eight, em décimo). Fiz questão de que soubessem disso tudo: “Eis um time que está numa boa fase. Eles *têm* que pensar que podem nos vencer.”

Então, com dois minutos de jogo, perdemos nosso armador Bobby Wilkerson, homem-chave da defesa que tornava o time tão bom. Bobby bateu a cabeça com força no chão, ficou desacordado e precisou ser levado direto para o hospital com uma concussão séria.

Nós não jogávamos bem sem ele e ficamos para trás, 35-29, até o intervalo. Não falei sobre o Bobby — ele está fora, não precisamos falar sobre o Bobby não estar presente, embora isso fosse uma coisa extremamente negativa. Ele não era apenas um grande jogador, também era

bom amigo de todos, sobretudo de May e de Buckner.

Mas aquela não era hora de sentir pena do Bobby ou de nós. Era a hora de dizer: “Escuta, os caras que estão neste vestiário têm de conseguir. E, a não ser que nós joguemos da maneira que somos capazes de jogar, vamos acabar perdendo.” A fim de transformar isso numa coisa positiva, tínhamos de ter ótimo empenho tanto do Jimmy Crews e do Jimmy Wisman, que estava substituindo o Bobby Wilkerson, quanto de todos os demais. E não tínhamos feito isso no primeiro tempo, por isso estávamos para trás. Não precisava ser uma partida de campeonato nacional para que eu abordasse uma situação como aquela me perguntando se iríamos conseguir, fazendo duas perguntas: primeira: “Como é que podemos estar jogando tão mal?” Segunda: “Como podemos mudar isso?”

Assim que me aproximei deles, perguntei: “Estamos jogando o melhor que podemos? Cada um de vocês precisa se fazer essa pergunta. E então, vocês estão jogando, como indivíduos, jogando o melhor que podem? Certo, o que estamos fazendo de errado? Não estamos sendo muito precisos no que estamos fazendo. Nossos cortes e nossos bloqueios necessitam de precisão. É tudo uma questão de execução, meninos. Se não conseguirmos melhorar nossa execução na ofensiva... e *não* podemos deixar o Michigan obter uma vantagem grande no início do próximo período, senão vai ficar muito difícil alcançá-los.”

Pensando bem, tudo o que eu disse a eles no tempo foi *se* e *não*. Não fui dizendo “oi, gente, estamos indo bem”, porque não *estávamos* indo bem. “Vai ficar tudo bem” — não, *não* vai ficar tudo bem, a não ser que nós mudemos algumas coisas, e a não ser que mudemos de modo drástico e com rapidez, vamos nos ver numa situação em que não vamos mais poder recuperar a diferença que eles impuseram.

Não ameacei nem me enfureci. Eu me fixei no *se/não*.

Não tínhamos sofrido tantos pontos: 35 — nada excelente, mas ainda era possível ganhar com aquela defesa. Mas nosso ataque: 29 pontos... “Não podemos ganhar esse jogo com nosso ataque atuando como no primeiro período.” Eis a palavra *não*.

Conseguimos chegar a 51-51 faltando dez minutos para o final, e, então, fizemos tudo o que dissemos que tinha de ser feito. Jogamos tão bem a partir de então que nos últimos cinco minutos o jogo estava virtualmente decidido. Um exemplo de nossa concentração naqueles últimos dez minutos foi que Buckner, que não era um grande arremessador de lances livres, acertou seis seguidos. Nós também estávamos fazendo tudo do jeito mais maravilhoso possível.

Fizemos 57 pontos no segundo período. Ninguém comentou nada sobre isso na época, e, na verdade, nunca vi qualquer comentário desde então, mas isso, 57 pontos, estabeleceu um recorde que ainda não foi batido: o máximo de pontos que qualquer time jamais fez em qualquer tempo de uma partida de campeonato da NCAA.

Isso é, para mim, espantoso, porque aquele não era um time marcadamente ofensivo. Mas que tributo para a equipe e seus jogadores: sofrendo um máximo de pressão, eles jogaram

melhor, num período crítico, e pontuaram mais do que qualquer outro time jamais pontuou.

Pense nisso: 35 pontos em apenas dez minutos, os dez minutos que definiram o campeonato, a 35-17, contra uma equipe muito boa, que estava vivendo o seu melhor momento no torneio.

Eu lhes dissera justo antes de voltarem à quadra, depois do intervalo: “Temos vinte minutos para jogar basquete tão bem quanto pudermos. Se não jogarmos, vamos ser só mais um time que perdeu a final da NCAA. Mas se jogarem os vinte minutos que são capazes de jogar — se fizerem isso —, vocês serão uma equipe histórica. Vocês serão uma equipe da qual as pessoas vão se lembrar sempre, não só como um campeão nacional, mas como uma equipe que não perdeu uma partida.”

Já faz quase quarenta anos, e, desde então, ninguém se equiparou a eles.

E as pessoas, sobretudo as de Indiana, lembram. Claro, reconheço que, nesse jogo, a ofensiva predominou sobre a defesa.

### Breve introdução a Michael Jordan

O pensamento negativo, mesmo quando vai contra alguns de meus principais preceitos, foi essencial para ganhar outra partida do campeonato da NCAA, quando a vantagem do talento parecia estar com o nosso adversário — que também era um adversário bem-treinado ao extremo.

Minha familiaridade com o Michael Jordan começou quando o nosso time de Indiana de 1984 jogou contra ele e o time do North Carolina, na primeira noite do regional da NCAA, em Atlanta.

Não tínhamos tido um excelente ano, e eles sim. Eles eram os primeiros no ranking nacional ao final da temporada, e o Jordan foi o Jogador do Ano de Basquete Universitário. Por melhor que ele fosse, ele não era tudo o que aquele time do North Carolina tinha de bom. Aquela partida também foi minha oportunidade de conhecer outro grande jogador, Sam Perkins, que se tornou nosso titular na equipe olímpica e, depois, jogador de destaque da NBA. James Dougherty estava há pouco tempo nessa equipe, mas foi escolhido na primeira rodada da NBA. Terry Holland, treinador de Virginia, chamara a equipe do North Carolina de, talvez, “o melhor time de basquete universitário de todos os tempos”.

As negativas foram postas em prática no meu planejamento daquela partida, embora não da maneira que se poderia supor, e nem de longe da maneira como eu conversara com minha equipe naquela semana. Não lembro ao certo, mas me contaram que comecei o primeiro encontro de nossa equipe naquela semana de jogo indo ao quadro e dizendo: “Vamos derrotar o North Carolina e eis como.” Se foi assim, então, foi diferente do habitual, mas nós tínhamos uma tarefa diferente.

O pensamento negativo estava por trás de qualquer otimismo que eu retratei. Antes de tudo, naquele jogo, eu tinha certeza de que não iríamos conseguir parar o Jordan. E, com certeza, não conseguiríamos jogar contra o North Carolina a *seu* modo — veloz. Dean Smith foi um

dos grandes treinadores da história do basquete. Seus times eram sempre bem-preparados, eles sempre executavam bem. Era óbvio que gostavam de jogar num ritmo rápido — e eram bons nisso —, e jogavam daquela forma tanto no ataque quanto na defesa.

Naquele primeiro dia, conversando com nosso time, comecei com o Jordan: “Tem duas coisas que *não* podemos deixá-lo fazer. *Não* podemos deixar que ele pegue rebotes ofensivos e não podemos deixar que ele passe por trás da defesa, no *backdoor*.”

Naquela partida, Dan Dakich, jogador de 1,95m, trabalhou muito bem cumprindo essa missão.

E, lógico, ele teve alguma ajuda. Naquele primeiro dia, eu dissera: “Olha, nós não vamos parar o Jordan a todo momento, mas quando ele colocar a bola no chão e tentar penetrar na defesa, nós *temos que* ajudar com um segundo defensor — assim que a bola *tocar no chão*, aquele segundo defensor precisa deixar quem ele estiver marcando e colar nele.” Para mim, aquilo era uma coisa bem negativa: encarregar dois jogadores de impedir que um penetrasse na defesa.

“Vamos dar a ele o arremesso de longe, porque, se tentarmos tirar isso dele, ele vai ter uma oportunidade melhor de penetrar na defesa e pegar rebotes — e ele vai conseguir cortar pelo fundo da defesa e encestar.”

Bastava evitar que o Jordan fizesse o que ele sabia fazer melhor. Tínhamos essas duas prioridades: não deixá-lo cortar na direção da cesta nem chegar próximo à tabela.

Nem poderíamos jogar nosso jogo *ofensivo* habitual.

Não éramos uma equipe que jogasse num ritmo rápido, e eu não achava que, nessa partida, nós conseguiríamos desacelerar o North Carolina. Nós reforçamos, nessa partida, algo para o que estamos sempre atentos: manusear bem a bola. Nossa equipe manuseava muito bem a bola, mas o North Carolina, sob o comando de Dean Smith, sempre gostou de cercar e de defender dois contra um: um passe era feito, os defensores deixavam o adversário e corriam para o passe, e pressionavam quem estava com a bola a fazer um passe ruim. Com excelentes atletas por toda a quadra, essa tática defensiva e as roubadas de bola que produz reforçavam o que eles faziam no ataque.

Mudamos nossa tática para combater sua estratégia. Em vez de usar nossa habitual ofensiva de cortes e bloqueios, esperamos que cada jogador que recebesse um passe soubesse onde nossos outros jogadores estavam situados e ficassem prontos para um passe rápido para um dos colegas. Nosso principal foco de ataque naquela noite era procurar pelo homem inevitavelmente livre contra a defesa dois contra um do North Carolina. Acredito que nosso único trunfo, a habilidade de manusear bem a bola, foi a maior razão pela qual pudemos ganhar o jogo de 72-68.

Não cometemos muitos erros e fizemos bons arremessos. Steve Alford ainda era novato naquele jogo, e marcou 27 pontos — muitos porque eles marcavam dois contra um, o que deixava até ele, nosso melhor arremessador, livre.

Para mim, reduzir minha ênfase costumeira nos cortes e nos bloqueios foi o máximo em termos de pensamento negativo. Eu não acreditava de jeito nenhum que nós conseguiríamos jogar o nosso jogo com grande eficiência contra aquela defesa. O resultado de nos afastarmos de nosso ponto forte foi tão positivo naquela noite — a beleza do campeonato da NCAA é que você não precisa derrotar um time quatro vezes em sete, basta uma — que nós até conseguimos pontuar de maneira consistente ao longo da partida e obter uma vantagem bastante folgada nos minutos finais. Aqueles minutos foram longos. Erramos um número irritante de lances livres, mas acertamos o suficiente no final para evitarmos um massacre por parte do North Carolina nos últimos instantes do jogo.

### Um armador entre os gigantes

Tínhamos jogado contra outra equipe excepcional do North Carolina três anos antes, no jogo do campeonato da NCAA de 1981, na Filadélfia — no Spectrum, mesma quadra onde o nosso time de 1976 vencera o campeonato. Havia tanto uma situação negativa quanto algum pensamento negativo envolvidos naquela partida de 1981, que ganhamos de 63-50.

A *situação* negativa era muito maior do que o jogo de basquete. Umas seis horas antes do início da partida, do lado de fora de um hotel em Washington, o presidente Ronald Reagan recebera um tiro.

Quando a notícia se espalhou, estávamos concentrados nos preparativos para a partida. Não creio que sequer estivesse a par do acontecido até as três da tarde, e, àquela altura, a Casa Branca estava transmitindo todas as mensagens tranquilizantes que podia: “O presidente não está correndo perigo, a bala não causou nenhum risco de morte, ele e a nação tiveram muita, muita sorte...”

No fim das contas, aquilo era mentira. Ele esteve, sim, correndo sério risco de hemorragia interna, mas, por razões de segurança internacional, só se soube disso vários anos depois. Enquanto isso, os presidentes do North Carolina e do Indiana se encontraram e resolveram, com base nas mensagens positivas de Washington sobre a condição física do presidente Reagan, que o jogo do campeonato da NCAA deveria prosseguir como o planejado.

O que Dean Smith e eu não tínhamos como saber era o quanto aquilo tudo fora uma distração mental para os nossos jogadores. Se o assunto da tentativa de assassinato chegou a ser comentado na minha palestra aos jogadores antes da partida, tenho certeza de que foi só “olha, gente, temos de disputar um jogo de basquete”. Concentrei-me no basquete, e tenho certeza de que os jogadores também. Sua juventude contribuiu de modo positivo. Apesar de todas as mensagens tranquilizadoras, não creio que eles foram afetados como muitos adultos foram.

O jogo em si teve um elemento pouco convencional. Foi a única vez, em suas duas temporadas conosco, que jogamos com o melhor armador do país, Isiah Thomas, na cabeça do garrafão, de costas para a cesta onde os pivôs em geral jogam.

Não foi algo que nós planejamos, mas já tínhamos feito aquilo algumas vezes em jogos da

temporada regular e muitas vezes durante os treinos. Isso foi importante. A surpresa é sempre uma grande arma se tiver sido testada de jeito meticuloso. Surpresas não testadas tendem a criar um desastroso efeito bumerangue.

Isiah era muito difícil de ser marcado ali — não estava, de fato, acostumado a jogar de costas para a cesta, mas perfeitamente capaz, sem dúvida muito hábil no manejo de bola, indo rápido em qualquer direção para levar a bola até a cesta, excelente passador caso um arremessador estivesse livre no perímetro.

Ele fez quatro pontos no primeiro tempo, jogando na sua área habitual. No segundo tempo, ele marcou 19 pontos, e fomos de 27-26 no intervalo para uma vitória de 63-50. Basicamente, achei que eles não conseguiriam segurá-lo ali dentro, e não conseguiram mesmo.

Ele foi nomeado Jogador Excepcional do jogo, e as razões mais comuns, mencionadas para tal, foram as duas roubadas que ele converteu em bandejas, abrindo o segundo tempo e criando uma vantagem maior para nós. Mas foi sua posição de pivô, para um armador de 1,85m entre gigantes como James Worthy e Sam Perkins (que seriam futuras estrelas da NBA), que nos permitiu usar um terceiro armador no jogo, chamado Jimmy Thomas. Jimmy fez um grande trabalho defensivo no outro ala deles, Al Wood, que marcara 39 pontos na vitória na semifinal de North Carolina contra Virginia. O Jimmy jogou tão bem nos nossos dois jogos finais, que foi nomeado para a equipe All-Final-Four, um dos raros jogadores reservas a receberem tal honra.

Com a nossa escalação menor e mais rápida, refoamos o contra-ataque do North Carolina e ganhamos o jogo com a defesa. Apesar de tudo o que o Isiah conseguiu fazer como pivô, os jogadores, depois, ressaltaram que a marcação tinha sido o diferencial.

Um fim de semana de ideias positivas  
sobre o pensamento negativo

Nosso terceiro campeonato nacional em Indiana representou toda uma série de consequências positivas resultantes de contrariar alguns de meus princípios sobre como jogar, uma das decisões mais difíceis que qualquer líder tem de tomar — sobretudo um tão firme em suas convicções sobre como jogar, como eu.

Foi em 1987 e envolveu não uma partida, mas duas — os jogos da semifinal e da final no fim de semana de sábado a segunda-feira no Final Four, no Superdome de Nova Orleans. Cada jogo apresentou o próprio dilema.

Nas semifinais de sábado, o Syracuse jogou primeiro e teve muita facilidade em ganhar, pela terceira vez no ano, do adversário da Big East, Providence. Nós entramos na quadra em seguida para enfrentar a equipe número um no ranking nacional, a UNLV.

Jerry Tarkanian era um treinador tremendamente defensivo, e sua equipe da UNLV de 1987 era muito dura de enfrentar nos dois extremos da quadra: os “Running Rebels”, que tinham a maior pontuação do país, média de 92,6, recebiam quase toda a atenção. Ao longo dos anos,

fomos um time que costumava não se apressar, que usava cortes e bloqueio a fim de ficarmos com nossos melhores arremessadores livres para arremessos que eles converteriam pelo menos metade das vezes. Esse era o nosso plano para quase todos os jogos.

Ao jogarmos contra a UNLV, éramos um bom time, um time respeitado, com 29-4, e co-campeões da Big Ten. Mas, naquele ano, ficamos mais conhecidos por nossos arremessos e nosso ataque disciplinado do que por nossa marca registrada habitual: a defesa. Não que eu tivesse mudado minhas preferências, mas o nosso ponto forte naquele ano eram mesmo os arremessos.

Então, os caras que tinham a minha atual função — os analistas desportivos dos jornais e da tevê — concluíram que nossa única chance naquele jogo seria jogar com uma estratégia de gato e rato, para reduzir a UNLV a um ritmo que os irritasse, jogando com extrema precaução, tirando vantagem da grande novidade do basquete universitário naquele ano — o arremesso de três pontos e o grande arremessador de três pontos que tínhamos, Steve Alford. Façam isso e, ah, sim, também o seguinte: à moda de Villanova, como na sua vitória do jogo do campeonato de Georgetown, em 1985, acertando quase todos os arremessos.

Em muitos jogos, senti que era isso mesmo: manter a bola nas nossas mãos a maior parte do tempo era a melhor maneira de enfrentar uma equipe talentosa e rápida. Mas eu não pensei isso naquela ocasião. Quanto mais eu via o vídeo da Vegas, mais eu achava que essa era a maneira de *não* jogar com ela. Minha ideia com relação àquele jogo era a de que não poderíamos ganhar daquele jeito por causa de sua *defesa*.

Senti que teríamos melhores condições de vitória usando o seu tipo de jogo contra a própria defesa — se jogássemos num ritmo lento, os grandes atletas jogando com uma excelente defesa nos engolfariam, e teríamos dificuldades para pontuar. Quanto mais passássemos, mais riscos correríamos de perder a bola. Era pensamento negativo de minha parte, o inverso total do que costumo planejar para cada jogo: senti que precisávamos jogar no ritmo que eles queriam, muito rápido, fazer muitos pontos e, é provável, perder muitos outros também.

Agora, o planejamento estava feito, mas o melhor planejamento não presta sem a execução dos jogadores. Com a regra de nossos “quatro passes” suspensa temporariamente, nossos garotos ainda disciplinaram sua seleção de arremessos bem o bastante para arremessar 61,7% (ainda um recorde de semifinal do Final Four). A UNLV, no entanto, foi melhor em arremessos de três (recorde do Final Four de 35, 13 cestas; um de seus marcadores, Freddie Banks, bateu um recorde individual de cestas de três do Final Four: 10).

E o nosso time? Durante toda a noite só fizemos quatro arremessos de três, todos de Alford, que encestou dois e fez 33 pontos. Não convertemos 93 pontos — em qualquer outro jogo, isso teria me deixado furioso —, mas marcamos 97, e essa pontuação atípica nos levou ao jogo da disputa do campeonato.

Ótimo! Que empolgante foi aquilo para os nossos meninos, naquela noite. Sob os holofotes mais iluminados do basquete universitário, nós tínhamos ganhado da equipe número um do

país.

Mas...

Nossos jogadores estavam cansados. Exaustos. Emocionalmente esgotados. E nós tínhamos de jogar outra partida. Logo.

Pelo campeonato nacional.

Minha teoria último jogo-próximo jogo, e o desafio de colocar uma enorme vitória de lado de imediato para focar no próximo desafio, nunca foi testada tão a sério.

Não era um problema para *mim*. Assim que aquele jogo contra a UNLV acabou, meu único pensamento foi que ainda tínhamos um jogo a disputar, e Syracuse era muito bem-treinado pelo Jim Boeheim, que também tinha atletas formidáveis. Os talentos de Syracuse não eram tão comentados na imprensa quanto os da UNLV por causa da primeira colocação, mas três de seus melhores jogadores (o ala Derrick Coleman, de 2m05, o pivô Rony Seikaly, de 2m13, e o armador Sherman Douglas) foram para a NBA, onde tiveram, todos, carreiras de mais de dez anos.

Sou treinador. Eu queria ir logo para a quadra e preparar o time contra o Syracuse e a zona de defesa que Boeheim ensina melhor do que ninguém nos Estados Unidos. Ele sempre tem essa zona tão bem-executada por suas equipes, que Syracuse, há muitos anos, e até hoje, é um dos times mais difíceis de se preparar para enfrentar.

Mas eu também sabia que trabalho duro no treinamento em quadra era a única coisa que meus jogadores, recém-saídos do jogo contra a UNLV, não poderiam fazer. Olhei para eles no vestiário depois daquele jogo de sábado à noite e vi pura exaustão — entusiasmo, mas exaustão. Não trabalhamos fisicamente por um minuto sequer naquelas 48 horas antes do jogo do campeonato nacional. Nos reunimos. Conversamos sobre o que queríamos fazer. Mas não trabalhamos na quadra. Para mim, aquilo era o máximo do pensamento negativo: sim, nós precisamos trabalhar no que o Syracuse faz, mas *não podemos*.

Eles jogaram bem, dominaram a maior parte do segundo tempo. Keith Smart fez muitas jogadas ótimas, que nos mantiveram vivos até os minutos finais, uma delas fazendo falta no pior arremessador de lances livres em quadra, quando eles estavam à frente por um ponto, com menos de trinta segundos para terminar o jogo. Foi o Coleman, novato naquela época, mas já um jogador impressionante. Ele errou, pegamos o rebote e...

Outra abordagem negativa.

Todos pedem tempo nessa hora. Perdendo por um ponto, com o relógio marcando trinta segundos para o término, e um campeonato nacional em jogo, pede-se tempo para estabelecer exatamente o que o treinador quer fazer para armar um arremesso crucial.

Nós *estávamos* com a posse de bola, e tínhamos trabalhado o ano inteiro para ficar numa posição em que os jogadores soubessem o que *nós* queríamos fazer, nós sabíamos que tipo de defesa eles colocariam em prática, *nós* estávamos na melhor posição possível para decidir nosso destino. E entender isso era normal para nós, embora fosse uma disputa de campeonato



nacional, e, para mim, estava tudo bem. Sempre achei que a melhor maneira de combater a pressão de um jogo é agir com naturalidade.

Um treinador sonha em conseguir isso de todos os cinco jogadores em quadra sob condições semelhantes. Não tenho exemplo melhor entre mais de 1.300 jogos que treinei do que esses segundos finais da disputa do campeonato da NCAA de 1987 contra Syracuse, que ganhamos de 74-73, quando o Keith Smart conquistou a imortalidade nos campeonatos universitários, acertando um arremesso a cinco segundos do fim da partida.

“O Arremesso” — foi como ficou conhecido. Adoro o Keith. Ele era um jovem formidável com quem trabalhei, e se tornou uma grande pessoa e treinador da NBA. Mas aquela única jogada foi muito mais do que “O Arremesso”, e o Keith nem é o meu herói pessoal da jogada. É o Daryl Thomas. “Quem?”, perguntam os profundos conhecedores do basquete universitário. E um monte de decisões negativas precede até mesmo a atuação do Daryl.

Um gesto básico contra o pensamento padrão: “Com o jogo em xeque, coloque a bola nas mãos do seu melhor jogador.” Tínhamos o Steve Alford na quadra, o melhor arremessador do país. Tínhamos o Keith Smart, sensacional com a bola naqueles últimos 11 minutos — ele marcou 15 pontos e fez duas grandes assistências. “Com o jogo em xeque”... nós não colocamos a bola nas mãos de nenhum desses caras.

Um terceiro armador, Joe Hillman, um reserva mentalmente seguro que viera da Califórnia, foi o homem que trouxe a bola pela lateral esquerda, sem pressa, o relógio já marcando vinte segundos para o fim..

Quinze...

Todos sabiam que queríamos que o Alford ficasse livre, e ele foi fazendo os seus cortes para dentro da zona do Syracuse, usando bloqueios para se deslocar para o lado direito e atraindo o máximo da atenção do Syracuse para si. Não me entendam mal: *nós* também queríamos que ele fizesse o grande arremesso — se ele estivesse livre. O Syracuse fez o que pôde para que ele não ficasse, com uma grande defesa.

Então, o Hillman e o Smart pensaram de modo negativo, mantiveram a posse de bola, se afastaram do Alford e passaram a bola para dentro, para o Daryl Thomas — a essa altura, com o relógio marcando menos de dez segundos para o fim.

Pensem na situação do Thomas. Que garoto nos Estados Unidos não sonhou com uma situação dessas? Campeonato nacional em xeque, faltando um ponto, bola na mão, a chance de fazer o arremesso vencedor...

Daryl, de costas para a cesta, compreendeu a situação e não gostou das probabilidades de fazer um bom arremesso contra a dupla cobertura do Coleman e do Seikaly. Então, ele fez uma finta e passou para o Smart, que fez uma boa finta até o meio, depois uma reversão para conseguir uma abertura e fazer um arremesso de quatro metros e meio — só um ataque normal, o que sempre tentávamos fazer.

Minha concepção de seleção de arremessos era limitar as tentativas de arremessos àqueles

que o jogador acertaria em situações normais, pelo menos, 50% das vezes. Foi o que tornou o arremesso do Keith Smart tão especial para mim: no momento mais crucial de toda a temporada, nosso time armou, e ele obteve um bom arremesso, um arremesso que ele tinha boas chances de encestar. Sem milagres, nada espetacular, apenas do jeito exato o que ele estava tentando obter. Isso e tudo o mais que estava implícito, com certeza inclusive circunstâncias de forte pressão, tornaram esse arremesso o melhor exemplo possível de minha definição de disciplina. Nessa sequência específica, o passe do Daryl foi o primeiro momento-chave; a falta de Keith em cima do Coleman foi o segundo.

E o arremesso do Keith?

“O Arremesso”, embora não tivesse sido um arremesso difícil, foi ótimo. Entrou na cesta com um “chuá” e ganhou o campeonato nacional. O arremesso do Keith Smart será sempre uma das imagens icônicas dos grandes momentos do campeonato da NCAA. Mas nada foi mais importante do que o Daryl reconhecendo que ele não poderia conseguir um bom arremesso de onde estava.

Essa foi a última de tantas decisões de cunho negativo que tomamos naquele fim de semana e que levaram a toda a sequência final:

- Acelerar contra a UNLV para evitar jogar nosso ataque habitual contra a sua grande defesa;
- Dispensar o treino antes do jogo pelo campeonato e reforçar o descanso;
- Não pedir tempo no final;
- A jogada decisiva: o discreto Hillman, que comandou a jogada; a estrela Alford, que concentrou a atenção da defesa, atravessando a zona; Thomas, que deixou de fazer um arremesso de debaixo da cesta para lançar a bola para o Smart... “O Arremesso”.

Aquele não foi o nosso melhor time. Aquela não foi nossa campanha de campeonato mais impressionante. Mas está entre as minhas execuções favoritas de como queríamos jogar basquete, sob um máximo de pressão. No que uma execução tem de essencial: a eliminação de erros.

Falando de árbitros...

Sou considerado um dos caras que mais reclamam dos árbitros, mas isso jamais foi verdade. Todos os anos, acredito que nossa equipe tenha feito menos faltas técnicas na Big Ten. Já ouvi treinadores, e um *monte* de comentaristas da televisão, alguns deles ex-treinadores, falando de treinadores que arrumam faltas técnicas propositalmente para agitar seus times, ou para influenciar futuros pedidos de tempo, ou qualquer outra coisa dentro do domínio da psicologia. Só sei de duas coisas. Primeira: eu não tive, nem de longe, todas as faltas técnicas que a maioria das pessoas pensa que tive; e, segunda: eu *nunca* obtive uma de maneira intencional, por qualquer

razão que fosse.

E reclamar do árbitro?

Tenho muito respeito por bons árbitros, e eles sabem que acredito que bons juízes são preciosos. Como todas as coisas raras.

## Pensamento situacional

Ora, o ferimento do Wilkerson em 1976, o atentado ao Reagan em 1981, o desafio de disputar o campeonato nacional com uma equipe cansada em 1987 — todas essas situações foram negativas, não exercícios de pensamento negativo, e há uma grande diferença entre os dois. Lidar com situações negativas de modo a obter resultados positivos é, em si, uma arte admirável.

Todos já vimos exemplos de como algumas pessoas que tiveram de enfrentar sérias limitações físicas, de alguma forma, superaram-nas e conseguiram seguir com suas vidas. Pessoas que perderam um dos sentidos muito cedo na vida — em geral a visão, mas, às vezes, a audição, ou tanto a visão quanto a audição — compensam essa perda na maioria das vezes aguçando os outros sentidos de maneira excepcional. Um amigo meu, dono da minha loja de equipamento de caça e pesca favorita, contou-me sobre um homem que contratara certa vez: ele era cego, mas mantinha o balcão de vendas da loja impecável.

Certa vez, meu amigo observou de seu escritório uma mulher que se aproximou do empregado cego carregando uma vara de pescar e uma carretilha que ia comprar para dar de presente de aniversário ao marido. Quando ela percebeu que ele era cego, deu um passo para trás, sem saber direito o que fazer, mas ele percebeu e lidou com a situação como sempre fazia:

— Está tudo bem. Apenas me entregue a mercadoria que a senhora quer levar e eu cuido dela para a senhora.

Ela entregou; ele pegou a vara e a carretilha e disse:

— Essa é uma vara Shakespeare de 1,94m para molinete, custa 25 dólares. E isso é uma carretilha Garcia Mitchell 308, mais 15 dólares.

Ela ficou pasma. Inclinou-se para pegar a bolsa que estava no chão para pagar os produtos e, sem querer, alto e bom som, deixou escapar gazes — o que a deixou sem graça. Enrubescendo, ela endireitou o corpo, olhou em volta e viu que não havia ninguém mais por perto, e recuperou a compostura. Tirou o talão de cheques e disse:

— Então, quanto foi o total?

— Quarenta e cinco dólares — disse o vendedor.

— Espera aí. O senhor tinha dito quarenta dólares.

— Isso foi antes de a senhora levar o apito de chamar pato.

## A arte de chamar

O que me lembra o quanto o tempo me modificou. Adoro pescar. Isso não mudou. Adoro

caçar — pássaros, nunca animais de terra. Com o passar do tempo, desenvolvi o gosto pela caça ao peru. A arte está no chamado, simulando um chamado de acasalamento da fêmea para o macho, e tornei-me muito bom nisso — tão bom que mudou toda a concepção do esporte para mim. Não consigo descrever o prazer da sensação de sair num belo dia de primavera, encontrar o lugar perfeito para me instalar e começar a chamar. Com paciência. Com arte. Então, você ouve outro chamado. Um macho ouviu e está respondendo. Ele está a caminho. O segredo está em deixá-lo se aproximar e atraindo-o para mais perto, mais perto... em terreno aberto, apaixonadamente excitado com o que ele acha que está à sua frente e...

No passado, era *Pow!* Sou bom atirador, e sob as condições adequadas, que incluíam trazê-lo para bem perto, haveria um peru morto.

Mas, agora, acho tão divertido, e tão compensador, conseguir ludibriar o peru com meu chamado, trazê-lo para perto, em terreno aberto, e deixar o “jogo” terminar ali mesmo, sem tiro, sem morte. Não é necessário. Já ganhei. Já estraguei o dia do coitado do peru. Não preciso matá-lo. Não gosto de limpar peru morto. Não gosto de cozinhar peru morto. Se eu quiser comer um, posso ir ao mercado.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Esquece o casaco, essa noite vai ser quentinha.

*Ok, eu n-n-não s-s-sou da m-m-meteorologia.*

Pode apostar tudo, esse cavalo é garantido.

*Tudo bem, a gente recupera isso na próxima corrida.*

**J**ulie Andrews, na personagem de Anna, professora primária britânica contratada para ser tutora dos filhos do rei do Sião no musical de Rodgers e Hammerstein *O rei e eu*, começa a cantar “Conhecendo você melhor” com uma grande observação lírica:

É um ditado muito antigo  
Mas um pensamento sensato:  
Ao se tornar professor  
Por seus alunos será ensinado

Como Anna, um de meus jogadores me ensinou — ou demonstrou — algo importante.

Em meados dos anos 1970, estávamos nos preparando para disputar uma partida em dezembro contra uma equipe muito boa de Notre Dame. O treinador Digger Phelps, amigo de muitos anos, estivera praticando com eles uma variedade de defesas. Nós os tínhamos observado bem e nos concentramos nas maneiras específicas e diferentes que queríamos contra-atacar cada uma de suas formas de pressão. Durante o treino na semana da partida, meu assistente, Bob Donewald, que estivera analisando a estatística do adversário para aquele jogo, encontrava-se na quadra com nossos jogadores simulando a equipe de Notre Dame, mostrando-lhes o que teriam que buscar a fim de reconhecer que tipo de pressão estava sendo aplicada contra nós.

Um dos jogadores, o Quinn Buckner, ficou de fora enquanto trabalhávamos um segmento específico da explicação, e eu estava de pé ao seu lado. Depois de alguns minutos ouvindo e observando, ele perguntou:

— Treinador, *o senhor* consegue ver a diferença nessas defesas?

Não era uma pergunta espertinha. Entendi, na mesma hora, que um dos mais inteligentes jogadores que eu já tinha treinado estava dizendo, mais do que perguntando: “Está difícil ver a diferença, com muito pouco tempo para fazê-lo, o que levaria a confusão e erros potenciais.” Logo após essa pergunta, falei para o Donewald parar tudo, e disse aos jogadores:

— Eis o que vamos fazer, pouco importa a pressão que eles marcarem.

Passamos a um plano de jogo básico, que nos permitiu jogar com eficiência contra aquelas quatro formas de pressão, perder a posse da bola apenas uma vez e ganhar o jogo — porque o Buckner reconheceu uma estrutura negativa: ele estava tendo dificuldade em identificar uma

diferença grande com rapidez suficiente. E teve a inteligência de fazer uma excelente pergunta.

Como a sugestão do Buckner demonstrou, uma das melhores sensações que um treinador pode ter é quando um dos seus jogadores se lembra de uma coisa no seu treinamento e faz algo que você ainda não lhe pediu que fizesse.

Quase uma geração depois do Buckner, nosso time estava jogando em Albuquerque por uma vaga no Final Four de 1992. Estávamos jogando contra a UCLA, que, três meses antes, tinha nos derrotado numa quadra neutra em Springfield, Massachusetts, na nossa primeira partida da temporada, por 87-72. Em geral, reencontros não me impressionam muito: esse é um jogo todo novo, sob circunstâncias bem diferentes, nesse caso com mais coisas em jogo. Mas, dessa vez, havia uma lembrança forte.

No almoço do dia de nosso primeiro encontro, o anunciante era meu grande amigo Red Auerbach, antigo treinador do Celtics, que, do pódio, disse que a UCLA tinha muita sorte de jogar contra nós naquela hora, pois seria muito mais difícil mais tarde, depois que aquela equipe da Indiana tivesse jogado uma temporada inteira. Nós estávamos, sim, muito melhores agora, mas a UCLA também não jogara nada mal desde então, tendo ganhado a conferência Pac-10, numa temporada 28-4, e conseguido a primeira posição no ranking regional.

Poucas vezes tive um time que respondesse melhor a um desafio do que aquele time de Indiana. Começou um dia antes. Tínhamos tido um jogo fisicamente duro contra a Florida State na noite de quinta-feira. Na sexta-feira, o dia entre jogos, tivemos tempo para treino no local da partida, mas perguntei ao conjunto do time:

— Vocês querem treinar ou preferem descansar?

Eu sabia que nossos jogadores queriam fazer todo o possível para ganhar, mas eu também contava com sua honestidade. Greg Graham era um veterano, que falou logo:

— Treinador, acho que é melhor a gente descansar.

Na tarde seguinte, saltamos sobre a UCLA desde o início e continuamos o ritmo até o intervalo, chegando a 44-29.

## O jogo psicológico

Nos minutos finais daquele primeiro tempo bem-jogado, um pensamento veio à minha mente, sobre um jogo psicológico que eu queria jogar. No ginásio The Pit, em Albuquerque, para sair da quadra em direção aos vestiários, ambos os times tinham que subir pela mesma rampa longa e ascendente. Uma decisão do árbitro bem no final do tempo ocupou muito da minha atenção e eu fui conversar com ele, esquecendo o que queria fazer com os jogadores.

Mas olhei para cima e vi que, de alguma forma, o Calbert Cheaney, líder veterano daquele time, tinha lido minha mente. Calbert levou nossos rapazes rampa acima numa correria desenfreada, passando pelos caras da UCLA, parecendo descansados, como se o jogo nem tivesse começado ainda. Já perdendo por 15 pontos, e vendo como nós estávamos descansados, sei que aqueles jogadores da UCLA devem ter pensado: “Só pode ser

brincadeira...” Nossos jogadores saíram para o terceiro período descansados e correram para uma vitória de 106-79, o que é provável que tenha sido o mais perto de uma surra que uma equipe da UCLA já levou num torneio. E o Calbert iniciou aquela corrida afoita durante o intervalo inteiramente por conta própria.

Calbert Cheaney pode ser o primeiro exemplo que me vem à mente ao refutar outro daqueles axiomas questionáveis que se repetem por aí, e que aceitamos contentes, sem pestanejar: “Os líderes são natos, não feitos.”

O Calbert Cheaney que entrou na nossa equipe era um excelente jogador de basquete, com tranquilidade o melhor num grupo excepcional de novatos, mas ele estava longe de ser um líder: garoto muito discreto, teve que trabalhar seu desenvolvimento pessoal, até que se tornou um dos melhores capitães veteranos que já tive. Ele também era um dos melhores jogadores: Jogador Universitário do Ano em seu último ano e ainda detentor do recorde de pontuação por carreira dos jogadores do Big Ten, que permanece vigente quase vinte anos depois de ter se formado. Lembro-me de muitas de suas formidáveis contribuições para o basquetebol, mas nada me faz sorrir mais por dentro, como costumo sorrir, do que pensar naquela corrida durante o intervalo que ele levou nossa equipe a fazer, para, sem qualquer troca de palavras, dar à UCLA a velha e clássica exibição de superioridade: “Vocês ainda não viram nada.”

### A falácia das primeiras impressões

Calbert também contraria outro daqueles axiomas que costumamos ouvir: “A primeira impressão é a que fica.”

Não discordo por completo. Acredito que seja importante, na realização de um trabalho ou ao se apresentar para alguém, mostrar que você faz todo o possível para causar a melhor impressão — não com falsidade, mas da melhor maneira possível. Na minha história com o Calbert, suas expectativas não importaram na primeira vez que o vi. Eu tinha ouvido muitos bons relatórios sobre aquele ala canhoto, que jogava no sudoeste do estado, na escola secundária de Evansville Harrison, então, voei para ver seu time jogar em casa contra o Jasper. “Grande arremessador”, disseram. Naquela noite, ele arremessou mal e vezes demais — eu sempre digo que ele acertou 3 em 20, e ele diz, “é, foi mal, mas foi mais pra 7 em 25”, e talvez ele estivesse certo quanto aos números do jogo, porque eu fiquei tão pouco impressionado e estava tão longe de casa, que saí depois do terceiro período. Disse à minha comissão técnica e ao seu treinador que não iríamos recrutá-lo.

Isso foi em fevereiro. Naquele verão, eu estava conversando com minha comissão, falando dos caras que queríamos recrutar, no que estava sendo um ano incrivelmente bom de perspectivas para Indiana, quando alguém disse:

— Sei que você o viu e que não gostou dele, mas o melhor cara por aí agora é o Calbert Cheaney.

Analizamos de novo, achamos que ele era um bom jogador recrutável que de fato queríamos

conosco. Entramos em contato e recrutamos.

Aquela experiência única removeu qualquer tendência que eu tivesse com relação à bobagem que existe no ditado “a primeira impressão é a que fica”. Uma olhada, um vislumbre, não pode dizer, sempre, tudo o que você precisa saber para analisar um jogador de basquete ou um empregado em potencial. Quando na dúvida, continue avaliando e esteja disposto a mudar de ideia, se houver razão para tal.

O desenvolvimento ulterior do Calbert Cheaney, depois que ele chegou à nossa equipe, já tendo uma boa possibilidade inicial, não é uma exceção. Talvez no posto de treinador, como líder, você vá conhecer alguém que faz tudo tão bem que não há nada, na verdade, a trabalhar, a aperfeiçoar. Nunca conheci uma pessoa assim, e olha que treinei Michael Jordan na equipe olímpica de 1984. Ele era excepcional, o melhor jogador que eu já tinha treinado, mas não era um *excelente* arremessador... ainda. Ele era um grande atleta, formidável pontuador, espetacular nos rebotes, grande defensor, rapidíssimo, fazendo quase tudo o que faz de alguém um grande jogador de basquete. Como profissional, ele desenvolveu seu arremesso à excelência. É óbvio que não era algo que ele *não pudesse* fazer. Precisou trabalhar, e, com isso, ele transformou algo negativo em positivo, como o Calbert Cheaney na área da liderança.

Se não estiver quebrado, conserte

Sempre achei que um treinador com uma abordagem negativa de um jogo terá mais probabilidades de fazer mudanças de meio ou de final de jogo — “ajustes” em linguagem televisiva — do que quem pensa positivo, que tem a tendência, na minha opinião, a ficar preso por tempo demais ao modo como pensou, como ele *sabia* que seria bom fazer para ganhar.

O axioma “se não estiver quebrado, não conserte” é positivo demais para mim, porque o final de uma partida é completamente diferente, para mim, de uma maneira tática importante. Clair Bee, cujo percentual de vitórias na carreira, de 82,6%, é o melhor na história do basquete universitário, disse-me que ele gostava de deixar seu time com uma desvantagem de um ou dois pontos antes do intervalo, porque “quando estão em desvantagem, eles ouvem melhor”. Eu não chegava a tanto; preferia estar em vantagem sempre que pudesse.

Mas eu entendia o seu ponto de vista. Uma das situações mais difíceis que tive de enfrentar enquanto era treinador foi começar o segundo tempo depois de minha equipe jogar tão bem no primeiro, que ela abriu uma diferença grande. E nada deixa um gosto tão amargo quanto aqueles, por sorte, poucos jogos em que nós abrimos vantagens de 15 ou 20 pontos até o intervalo, e, depois, deitamos tudo a perder com um terceiro período fraco e a derrota. Não foram muitos, mas jogos assim permanecem na minha lembrança.

Experiências como essas explicam por que eu *nunca* disse “É isso aí, gente!” depois de um tempo bem-jogado. Até mesmo depois das melhores atuações de minhas equipes, eu *sempre* tive algo a assinalar sobre o que poderiam ter feito melhor, ou sobre o que evitar no próximo período. Há vários anos, fiz um comercial para Minute Maid, em que minha equipe saía da



quadra depois de uma boa atuação, é claro, e eu os recebia com um grande sorriso, biscoitos e palavras gentis. Eu tive de ir até Los Angeles dois dias antes só para me preparar para essa performance. Fui bem-pago, mas ela deveria ter me rendido um Oscar.

Qualquer que seja a pontuação, sempre enfatizei que os primeiros cinco minutos do segundo tempo são os mais importantes de toda a partida. É muito comum que esse seja o momento que estabelece o tom do resto do jogo, e, muitas vezes, a não ser que um time tenha uma vantagem impossível de ser perdida, é aí que o jogo sofre uma reviravolta.

A moral que aprendi com esses jogos foi: não aceite jamais apenas jogar bem. Sempre se esforce para jogar ainda melhor.

### Ganhando a corrida das faltas coletivas

*Timing é tudo.* Essa é uma máxima que não discuto, porque é válida para qualquer tipo de procedimento de uma liderança.

Os últimos cinco minutos de uma partida de basquete têm sua importância. Qualquer que tenha sido o planejamento do jogo até então, se tivéssemos uma vantagem nos últimos cinco minutos de um jogo, eu queria que nós usássemos essa vantagem e fizéssemos do cronômetro nosso colega de equipe. Eu não queria me preocupar com fazer arremessos de três pontos... eliminar arremessos rápidos... pensar menos sobre arremessos de dois pontos, e tentar infiltrações em direção à cesta, fazendo bandejas ou obtendo lances livres. Considero que chegar à linha de lance livre ao final de partidas muito disputadas é a chave primordial para se ganhar um jogo desse tipo.

Isso é, em essência, uma abordagem negativa: quando temos a posse de bola e a vantagem no final de uma partida, nosso maior objetivo *não* é pontuar. Não estamos com pressa, vamos deixar o tempo passar, alinhar nosso time na linha de fundo, liberar a quadra para dar espaço para os nossos jogadores mais habilidosos tentarem infiltrações, tentarem conseguir, sempre que possível, obter uma falta e fazer a cesta, ou efetuar um passe picado para um jogador livre. Quanto mais tempo levamos fazendo isso, mais o time que está perdendo fica ansioso. Visto que pessoas ansiosas cometem muitos erros, nós arremessávamos muitos lances livres.

Em qualquer partida, eu sempre queria que meu time ganhasse a batalha das faltas por equipe, que ela fosse a primeira a cobrar lance livre em situação um por um (regra da NCAA que concede dois lances livres — o segundo condicionado à conversão do primeiro — depois da sexta falta sobre a equipe no mesmo tempo de jogo) e a primeira a fazer automaticamente dois lances livres (depois da nona falta no mesmo tempo). Acho que esse é um dos aspectos mais esquecidos e mais importantes de um jogo de basquete universitário, porque não só coloca pontos do seu lado no placar, mas também acumula faltas individuais nos jogadores, que acabam ficando no banco. Tempo perdido no banco por jogadores-chave do time adversário era de um valor incalculável para nós (e vice-versa). Essa é uma das chaves secretas de uma vitória, que ocorre em qualquer empreitada competitiva.

Sempre que eu recebia a tabela de estatísticas depois das partidas, a primeira coisa que eu procurava era o número de lances livres de nossa equipe e o da equipe adversária. Nosso objetivo, não a cada jogo, mas a cada ano, era obter mais lances livres do que nossos adversários. Isso cobre uma série de metas que um time precisa atingir. E, para facilitar isso, um de nossos principais exercícios de treinamento era fazer defesas com as mãos presas dentro da roupa. A defesa se joga com os pés, com o posicionamento.

Os valores ocultos de cavar faltas

Isso é algo de que eu não tinha consciência quando era jogador. No meu terceiro ano na Ohio State, nosso time jogou uma partida de temporada regular, em dezembro, contra a Universidade St. John, no Madison Square Garden — o festival de fim de ano de Nova York — e eu estava sendo marcado pelo *All-American* deles, o Tony Jackson. Infiltei-me no garrafão e fiz uma cesta, marcado por Jackson, o que foi uma grande emoção para mim.

A cesta foi invalidada porque ele fez uma falta contra mim no meu avanço para a cesta — e eu fiquei *extremamente* desapontado porque perdi uma cesta que tinha convertido contra o Tony Jackson!

Deram-me a oportunidade de cobrar os lances livres um por um e acertei ambos. Mas como eu odiei perder a cesta em cima de um *All-American*.

Anos mais tarde, lembrei-me disso com uma perspectiva bem diferente. Nossa equipe perdeu os dois pontos da cesta invalidada, mas os recuperamos nos lances livres, e foi uma falta do Jackson — o que o deixou uma falta mais perto do limite de faltas pessoais.

Quando é jogador, você não entende, de fato, tudo o que é importante. Então, quando comecei a treinar, revivi na mente essa cena, em que fiquei tão desapontado com perder a cesta, que nem pensei como a jogada fora melhor para a nossa equipe, por causa da falta. Essa lembrança pessoal foi uma razão importante para a teoria que tenho há anos sobre os lances livres: o valor de se obter mais lances livres do que os adversários; conseguir uma situação de cobrança de lance livre um por um com maior rapidez do que eles; conseguir uma situação de dois lances livres com maior rapidez; e acumular faltas nos jogadores-chave adversários, o que os coloca no banco.

Ensinar, ensinar, ensinar

Até as melhores equipes, de tempos em tempos, têm partidas em que importantes lances livres são perdidos, às vezes muitos, e, de modo inevitável, alguns torcedores deixam a quadra resmungando: “Eles nem devem *treinar* lances livres.”

Bom, todos os times treinam, mas a busca tem sido sempre pela maneira mais eficaz de simular condições e pressões de jogo, para que o treino de lances livres seja mais eficaz. E a verdade é que, para a maioria das equipes e dos treinadores, é provável que não se dedique tempo de treino suficiente a arremessos de lances livres, ou no reforço do valor do lance

livre, ou em tentar descobrir a maneira mais eficaz de treinar lances livres como se estivéssemos numa partida.

Nos treinos, minhas equipes praticavam lances livres como quase todas as outras equipes: na parte final do treinamento. Mas eu também costumava tirar um jogador do grupo, colocá-lo diante dos outros e dizer: “Ok, Quinn, está na sua hora de fazer os lances livres. Acerte os dois ou todo mundo vai ter de correr cinco minutos.” Isso não é uma penalidade muito grave, mas coloca um pouco de pressão adicional, porque os colegas ficam furiosos com o cara que erra.

Em treinos pesados, era muito comum eu fazer minhas equipes praticarem lances livres durante os intervalos de descanso, quando eu achava necessário. Repetíamos, com insistência, por uns vinte minutos, e eu sempre tentava escolher um momento de vibração — depois de uma execução particularmente boa do que quer que estivéssemos treinando. Era aí que eu parava tudo e berrava: “Lances livres!” — por causa do *timing*, era passado aos jogadores que eu estava contente com o que eu tinha acabado de ver.

Nosso procedimento nesses intervalos era formar duplas, que iam em direção a várias cestas ao redor da quadra, cada jogador arremessava dois lances livres cada, e, aí, esse grupo rodava depois de uns cinco minutos. Sempre achei que isso levava a várias coisas: um descanso necessário, claro, e uma injeção de confiança, porque o time tinha acabado de fazer algo direito. Além disso, eles praticavam lances livres quando estavam cansados, como acontece quando sofrem falta durante um jogo.

Eles não estavam lá só para treinar lances livres; eles deveriam simular a pressão de um jogo e tentar acertar cada arremesso. Para quem não estava arremessando, ocorre uma pausa mental quando eles se alinham para o rebote. “Lances livres!” significava uma oportunidade para recuperar o fôlego, e eu esperava que isso tivesse um valor suplementar no mesmo tipo de pausa durante o jogo. Ao menos, eu *esperava* que aquela fosse a associação mental que eles fariam com a pausa do treino de lances livres, antes de mais vinte minutos de treino duro.

A melhor maneira de todas de se conseguir que uma boa equipe tenha um alto percentual de lances livres é fazer os seus melhores arremessadores realizarem os lances livres. Não estou brincando. Esse é o desafio do treinamento: conseguir arremessos (origem da maioria dos lances livres) para os seus melhores arremessadores, mantendo a bola fora das mãos dos passadores ou arremessadores mais fracos, em geral realizando o óbvio com a maior frequência possível.

Mas minhas teorias acerca do treino dos lances livres não eram diferentes da minha intenção essencial para cada fase do treinamento. Eu queria minhas equipes e meus jogadores dando e recebendo alguma coisa a cada minuto de treino em quadra ou em sala de aula. E, como numa sala de aula de qualquer outra matéria, eu queria que eles soubessem que eu achava que a habilidade de pensar — de se concentrar em vencer — de cada jogador era muito importante.

Isso se aplicava a todo mundo em quadra, não apenas aos principiantes ou aos que deveriam

estar jogando mais numa partida. Eu achava que era minha função, como treinador, fazer com que cada jogador soubesse o que poderia fazer para ajudar a equipe a ganhar, mesmo que apenas como um jogador participando de um treino. E nós ganhamos algumas partidas, com certeza alguns campeonatos, pelo que os jogadores, que ninguém na multidão associava à vitória na partida, fizeram para estimular nossos jogadores principais em termos de esforço de simulação de partida durante os treinos.

Tive um prazer especial depois do nosso título da NCAA de 1981, ao ouvir o Isiah Thomas mencionar especificamente o Chuck Franz, seu colega habitual durante os treinos, e outros do nosso time reserva, por sua contribuição para o campeonato. Só os jogadores e os treinadores que têm sorte suficiente, e são exigentes o suficiente, para obter esse esforço por parte de todos numa equipe sabem quão vital é o tempo do treinamento. Considero minha mais importante função, como treinador, fazer com que cada jogador saiba o quanto ele colaborou para uma vitória.

### Uma questão de tempo

O tempo é um fator negativo que costuma ser muito negligenciado. O líder deve visualizar cada projeto com uma compreensão total do que será necessário, incluindo o *tempo* necessário para que as coisas sejam feitas direito, para ficar pronto para o primeiro teste real. Um treinador, um jogador, um vendedor ambicioso ou um empregado de um escritório precisa compreender que ele não pode fazer tudo para alcançar um objetivo em alguns poucos dias, e, talvez, nem mesmo num ano. Experiência e compreensão contam aqui, juntamente com a descrição e o não falar demais e prometer demais, que constituem problemas para muitas pessoas no esporte, muitas das quais treinadores.

Certa vez, meu time de basquete estava se preparando para um jogo fora de casa e, enquanto meus jogadores estavam aquecendo na quadra, na manhã do tal jogo, o treinador de futebol americano da escola — que eu conhecia de uns eventos de golfe — veio e se sentou ao meu lado. Se tivesse sido um treinamento, não teria ficado de bobeira sentado e conversando, mas era só um aquecimento, era diferente, e conversamos. Ele estava numa escola tradicional de ensino de futebol americano havia alguns anos e estava ficando preocupado com seu emprego. E me perguntou:

— Bob, o que você acha que eu devo mudar?

Eu gostava dele, então fui franco:

— Primeiro, você tem que parar de elogiar os seus novatos tanto assim. Você vive dizendo aos torcedores que está recrutando o melhor *quarterback* do país, ou o maior outra coisa qualquer, e, depois de um tempo, é claro, todos esperam que todos esses maravilhosos calouros formem um time maravilhoso. Fica de boca calada.

Ele fez que sim com a cabeça, muito sério, e disse:

— Você está absolutamente certo, Bob. Esse é um ótimo conselho.

Menos de cinco minutos depois, quando o assunto da temporada de recrutamento, que estava começando, veio à baila — dessa vez foi culpa minha, porque eu me dei conta de que ela estava começando —, eu perguntei, com curiosidade sincera:

— Por falar nisso, como foi a fase dos recrutamentos?

— Bob, estamos recrutando o melhor jogador da Califórnia e o melhor jogador do Texas, e de Nova Jersey... — disse ele.

Eu só revirei os olhos.

Isso foi há vinte anos. Há pouco tempo, tive uma conversa, no fim de verão, com um amigo que é um dos torcedores daquela escola, e perguntei:

— Como é que eles estão nesse outono?

Ele já tinha passado por aquela situação algumas vezes e respondeu:

— Bom, se eles tiverem metade do talento que o treinador disse que tem, vai dar tudo certo.

E eles ficaram desapontados com a estreia. Algumas pessoas, alguns profissionais não aprendem jamais.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Mais uma cerveja só não vai fazer mal.

*A não ser que você esteja dirigindo.*

Não se preocupe, nunca há muitos guardas de trânsito nessa rua.

*Basta um. Diminua a velocidade e não perca dinheiro,  
ou pontos na carteira.*

## Hora de grandes aspirações

**J**amais quis que os jogadores treinados por mim — nem os com talento excepcional, incluindo Michael Jordan e outros membros da equipe olímpica de 1984 — pensassem que suas habilidades individuais bastavam para ganhar um campeonato. Eu queria que eles aprendessem a usar o grande talento que tinham da melhor maneira possível. Eu queria que eles entendessem o que era necessário para ter sucesso numa competição, para ganhar. A mente precisa fazer tanto esforço quanto o corpo, talvez até mais.

Se você tiver um daqueles anos em que vê que tem tudo para ter uma equipe formidável — como eu tive durante meus anos de treinador — não diga: “Nosso objetivo é permanecer invicto.” É melhor dizer: “A única coisa que vai satisfazer esse time por completo é ficar invicto. Temos de fazer o máximo, dentro dos limites de nossas habilidades, e temos de jogar assim por quarenta minutos.”

Foi exatamente isso o que eu disse à minha equipe da Universidade de Indiana de 1975-1976, antes do nosso primeiro treino do ano, na única vez em que estabeleci um objetivo assim, e aqueles garotos estiveram à altura desse objetivo no que foi — ainda, quase quarenta anos depois — a última vez que uma das maiores equipes do basquete universitário foi campeã invicta.

Lembro-me de outra reunião com aqueles jogadores de 1975-1976, diferente de todas as demais, porque eu estava conversando com jogadores que haviam feito o que nenhuma equipe de basquete do Big Ten havia feito até então: completado duas temporadas invictas consecutivas, inclusive uma por 36-0. Quando reuni os jogadores no vestiário antes de entrarmos na quadra para nosso primeiro treino no dia seguinte ao final da temporada regular, tenho certeza de que eles estavam esperando um reenfoque, um lembrete de que o nosso recorde de 36-0 já não tinha mais importância, e que todos no torneio estavam começando com 0-0, esse tipo de coisa.

Não foi isso o que ouviram. O melhor time do país ficou de orelha quente. Não deixei ninguém entrar no vestiário, além dos jogadores — nenhum assistente, gerente, ninguém. Eu de fato insisti sobre coisas que havia observado, sobre tudo o que não tinha funcionado direito. Eu queria colocá-los numa posição em que, pelas semanas subsequentes, nada iria interferir *mesmo*. Eles tinham de ir à aula, e eles tinham de jogar, e era só isso que eu queria que eles tivessem em mente nas três semanas seguintes.

Durante todo o tempo, não mencionei nenhum nome.

Depois que acabei, fui até a quadra e esperei que eles saíssem para o treino. Ainda me lembro da cena toda, com perfeição, todos esses anos depois: eu parado, recostado no suporte da cesta, quando ouvi uma bola de basquete, alguém vinha driblando. O primeiro cara que saiu: Scott May. *All-American* por dois anos. Grande jogador.

Ele passa andando por mim, driblando a bola. Então vira-se, olha para mim, e diz:

— Muito bom, treinador. Acho que eles entenderam a mensagem.

Essa foi uma das coisas mais geniais que ouvi de um daqueles garotos: “Acho que *eles* entenderam a mensagem.”

Ele não pensou que alguma coisa do que disse fosse para ele. E ele estava certo. Não era.

E aquele time era muito bom. Muito bom *mesmo*.

### Minha estrela preferida

Todo garoto numa equipe de basquete cresce fazendo arremessos. Nem todos são arremessadores.

Talvez nenhum outro jogador meu exemplifique melhor essa ideia do que um dos menos louvados titulares dos nossos grandes times de 1974-1975 e 1975-1976, em Indiana. Bobby Wilkerson era o jogador com a mais baixa pontuação daqueles times, mas ele foi o jogador mais valioso que treinei. Ele cumpriu o seu papel melhor do que qualquer um que já tive sob meu comando.

Foi o papel mais versátil que já dei a um jogador, porque as habilidades físicas do Bobby eram enormes — 2 metros de altura, forte como um touro, excelente saltador. Ele chegou a pular para nós na disputa da bola ao alto, na abertura da partida, e nós tínhamos um pivô *All-American*, Kent Benson, de 2,08m. Nas semifinais de 1976 da NCAA contra a UCLA, o armador Bobby Wilkerson obteve 19 rebotes — estou certo de que isso é um recorde para armadores numa semifinal, embora ninguém deva registrar esse tipo de coisa. E ele fez isso numa quadra com seis jogadores muito altos, três nossos e três adversários, todos futuros jogadores da NBA.

Bobby não era um grande arremessador e ele sabia disso. Ainda assim, tinha noites de grande pontuação. Ele liderava aquele time — talvez a equipe com o melhor índice de passes decisivos que já ganhou um campeonato nacional — em assistências.

Tudo isso sem mencionar a sua maior força, a defesa. Ele conseguia parar qualquer um — um ala, um pivô, um armador. Quem quer que quiséssemos, ele marcava. Um dos poucos treinadores que reconheciam o valor disso era um sujeito com quem cresci na mesma cidadezinha de Ohio, Bill Musselman, que começou como treinador de Minnesota no mesmo ano em que fui para Indiana.

Estávamos ambos na quarta temporada do Big Ten quando Wilkerson chegou e começou a jogar em todas as posições. Musselman reparou na tarefa de disputar a bola ao alto e me disse:

— Nem sei se ele é o melhor cara de vocês para fazer isso, mas não vai tentar me convencer de que você não viu o que aquilo fez com o armador que ele ia marcar.

Eu nunca lidei muito com análises psicológicas. O Bobby disputava a bola ao alto para nós porque ele *era* nosso melhor jogador para isso. Mas acho que o Musselman observou bem.

Wilkerson teve seu reconhecimento. Ele jamais entrou para um time All-Big Ten, mas foi o décimo primeiro jogador escolhido para a primeira rodada de 1976 da NBA — provavelmente a melhor posição que um armador com média de oito pontos por partida já obteve. E ele teve uma boa e longa carreira na NBA.

A equipe de 1975 era toda muito forte, mas seu coração era a combinação dos armadores Buckner-Wilkerson. O melhor jogador do time era o Scott May, líder da pontuação e Jogador de Basquetebol Universitário do Ano. Scott foi o melhor jogador que eu já tive, porque ele tinha menos pontos negativos do que qualquer outro que treinei. Até seu último ano, ele já eliminara todos. Quase não cometia erros. No geral, minhas equipes de 1974-1975 e 1975-1976 foram as melhores que tive até então porque jogavam cometendo menos erros. Eles não perdiam para si mesmos, falando em sentido figurado, nem para os outros times.

Nossa equipe de 1976 ganhou um campeonato nacional, mas muitos de nossos jogadores sentiram que a equipe de 1975 era melhor ainda, porque tínhamos dois grandes arremessadores veteranos: Steve Green e John Laskowski.

A equipe de 1976 é sempre classificada entre as três melhores de todos os tempos, junto com as equipes da UCLA de 1968 e de 1972. O consenso é que a equipe da UCLA de 1968 (com Kareen Abdul-Jabbar) foi a melhor de todas, a nossa foi a segunda e a UCLA de 1972 foi a terceira. Não tenho certeza se nossa equipe teria ganhado da equipe de Jabbar. Esse é um caso em que eles tinham talentos superiores, então, se tivessem jogado seu jogo normal e nós, o nosso, é provável que tivéssemos perdido. Claro, eu teria tentado encontrar uma maneira de derrotá-los — essa é a parte divertida da função de um técnico. Eu sempre acreditei que teria sido uma grande oportunidade, como treinador, preparar um time para uma partida dessas: quanto mais duro o adversário, mas duro o desafio.

Pode apostar que teríamos tentado.

### Minha abordagem ao estilo Clark Gable

Sempre fui visto como um treinador ditatorial: se houvesse uma decisão a ser tomada, *eu* tomava.

Não tenho ideia de como essa reputação começou, mas não era verdade. Um dos aspectos do treinamento que sempre pratiquei comigo mesmo era: não se atrapalhe com as coisas que são apenas imateriais, que não fazem diferença entre vencer ou perder.

Sempre deixei meus jogadores votarem em tudo o que não era importante para mim: onde íamos comer na estrada, se íamos treinar às três ou às cinco da tarde, tudo o que não fazia a menor diferença para a vitória. Eu os deixava votar, e eles sentiam que tinham escolhas.



Mas nunca elegemos um capitão. *Eu* escolhia o capitão. O melhor jogador da temporada? No final da temporada, também era eu quem decidia. Essas são coisas que eu sentia que fariam diferença na hora de ganhar partidas, de imediato ou no futuro.

Entretanto, toda aquela ideia de me atrapalhar com coisas que são uma perda de tempo...

A frase do Clark Gable em *E o vento levou*, “Francamente, minha cara, eu não dou a mínima”, é a minha ideia de como essas coisas deveriam ser resolvidas.

Num de meus anos em Indiana, tínhamos acabado de vencer Wisconsin numa disputa acirrada. Um advogado do norte de Indiana me escreveu, decepcionado com a maneira como jogamos — não tínhamos feito isso nem aquilo. Tínhamos vencido Wisconsin umas trinta vezes consecutivas, então eu não estava questionando tanto o nosso rendimento, mas, sobretudo para me distrair, respondi e escrevi: “O senhor precisa entender uma coisa: sempre trabalhei segundo a teoria de que se Abraham Lincoln não conseguia agradar a todas as pessoas o tempo todo, eu também não conseguiria.”

Três dias depois, recebo uma resposta do sujeito: “O senhor precisa entender: eu também não gosto do Lincoln.”

Essa experiência serviu para que eu arranjasse um amigo correspondente, mas não me ajudou a avançar no sentido de evitar distrações e perdas de tempo. Por isso, certa vez, quando eu estava conversando com o grande treinador de futebol americano Darrell Royal, do Texas, ele abordou o assunto de usar bem o tempo, e de como o tempo desperdiçado com coisas que não são importantes atrapalha as que são. Pensei na minha troca de correspondência com o advogado e perguntei ao Darrell como ele lidava com sua correspondência. Ele disse que sua secretária lia cada carta que ele recebia, e que ela jogava tudo que era lixo fora. Ele respondia às que ela separava para ele. Pareceu uma boa ideia, então adotei o sistema.

Depois disso, as pessoas chegavam para mim dizendo que tinham escrito uma carta, e eu me divertia um pouco:

— Ah, minha secretária lê toda a minha correspondência; tudo o que vale a pena, ela me entrega e eu respondo. Você recebeu uma resposta?

E com essa deixa, eu *sempre* ouvia:

— Ah... *eu* recebi uma resposta, sim.

Sempre. *Jamais* ouvi alguém dizer que não.

Olhar e enxergar; confessar é opcional

Sherlock Holmes gostava de dizer: “Muitas pessoas olham, mas poucas enxergam.” *Observação* é uma grande palavra. Ver o que há ao redor. Ser observador.

Você nem calcula a recompensa de algo tão simples.

Certa vez, Karen e eu estávamos atravessando as colinas do Alabama, de carro, desfrutando a paisagem deslumbrante, e eu disse:

— Liga o rádio, bota na 93,5 FM. É uma ótima estação de música *country*.

Ela ligou bem a tempo de ouvir o que sabia ser uma de minhas músicas preferidas, Johnny Horton cantando “The Battle of New Orleans”, e perguntou:

— Como você sabia?

— Já estive aqui antes, há uns dez anos. Apenas me lembrei de como essa estação era boa.

Ela não conseguiu acreditar que minha memória fosse tão incrível.

Depois de algum tempo, confessei. Meio quilômetro antes de eu pedir que ela ligasse o rádio, enquanto ela estava lendo um livro ou uma revista, eu estava olhando em volta, dirigindo, e nós passamos por um cartaz na estrada que dizia “Ótima música *country*, 93,5”.

Ela é esperta demais para cair numa dessas de novo, mas, só por ser observador, eu tive ao menos alguns instantes de recompensa.

### A abordagem Patton

Na condição de professor de basquete, acostumei-me a aplicar testes nos meus “alunos”, diante de 16 mil pessoas, e eles, muitas vezes, sentiam que eu os estava mesmo testando. Por isso, falar diante de grandes multidões nunca me causou qualquer tipo de medo. Nunca, em qualquer dos meus “testes”, senti que estivesse tentando vender alguma coisa — só tentando ganhar partidas de basquete. Senti algo diferente quando fiz parte de um grupo de comentaristas numa conferência motivacional de liderança, e o grande nome entre os presentes falou antes de mim. Em 11 minutos, ele mencionou as fitas e os livros que trouxera para vender... 15 vezes.

Não consegui resistir. Quando chegou a minha vez de falar, eu disse:

— Não tenho fitas nem livros nem nada mais para vender a vocês, mas tenho passado muito tempo trabalhando diante de 16 mil pessoas, e posso lhes dizer a diferença entre ganhar e perder.

Não ganhei nenhum centavo com essa frase, mas pude sorrir internamente do passa-fora que dei no palestrante anterior, cuja ideia de motivação era motivar as pessoas a lhe darem dinheiro.

Uma das melhores maneiras de comunicar e, às vezes, motivar é com histórias, porque elas retratam imagens que se fixam na mente de quem ouve. Ouvi uma sobre liderança, envolvendo um general da Segunda Guerra Mundial que admiro muito, George C. Patton. Quem sabe, ela não é verdadeira? Gosto de pensar que é.

Patton e seu motorista estavam numa estrada, num deserto africano, quando um avião alemão passou voando acima deles e, de repente, abriu fogo. Patton e o motorista saíram às pressas do jipe e se jogaram dentro de um fosso. De lá, Patton olhou para cima e viu um soldado no alto de um poste de telefone, alheio ao tiroteio, com os olhos vidrados nos fios em que estava consertando, concentrado na sua tarefa.

Preocupado com a segurança do soldado, Patton gritou para ele:

— Que raios você está fazendo aí em cima, soldado?

O soldado não olhou para baixo, e, sem atentar para a hierarquia ou a insolência ou qualquer fator militar, berrou em resposta:

— Estou tentando consertar a porcaria do fio, se você me deixar em paz!

— Rapaz, você está fazendo um ótimo trabalho.

Isso é um líder, e alguém que ouve seus subalternos.

Colocando os pingos nos is

Um adolescente achou que tinha chegado, enfim, a hora de poder usar o carro da família. Ele viu o pai sentado em sua poltrona preferida e foi até ele.

— Pai, mamãe contou que eu passei no exame de motorista, hoje?

— Contou, sim, Johnny. Não só isso, ela disse que o examinador falou que nunca tinha dado uma nota tão alta a ninguém antes. Acho isso formidável! É um feito e tanto. Estou orgulhoso de você.

— Então, pai... agora eu posso usar o carro de vez em quando?

O pai pensou um minuto, então disse:

— Bem, John, eu sabia que esse dia ia chegar e tenho pensado bastante nessa questão. Tenho observado você e tomei minha decisão. Primeiro, tem umas coisas que você tem de mudar. Número um: as suas notas precisam melhorar. As notas das últimas provas foram inaceitáveis para um garoto com a sua inteligência. Esse é o seu primeiro objetivo. Dois: sua mãe tem reclamado muito, nas últimas semanas, da maneira como você tem tratado o seu irmão e a sua irmã, e de como você não tem ajudado em nada aqui em casa — você tem sido um pé no saco, e isso tem de acabar. Três: John, você sabe que eu venho dizendo, desde que você entrou para a escola, que você não lê quase nada, que a leitura é a chave para uma boa educação, e que a educação é essencial para o sucesso, e aqui está você, no penúltimo ano do ensino médio, e ainda não melhorou em nada o hábito de leitura. Isso precisa mudar. Quero que você comece a ler, e não só coisas populares, quero que você leia a Bíblia — não apenas pela importância religiosa, mas, também, porque tem um monte de boas orientações na Bíblia. E, John, tem uma quarta coisa. Você *tem de* cortar esse cabelo. Estou cansado dessa cabeleira, já falei antes e cansei de pedir. Agora é um ultimato: ou você corta, ou você não encosta o dedo no carro. Faça essas quatro coisas e *aí então* nós vamos sentar e pensar numa maneira de você dirigir o carro.

Umás três semanas depois, Johnny viu o pai sentado na sua poltrona, assistindo a um jogo, foi até ele e disse:

— Bom, pai, estou pronto para conversar com você de novo sobre o carro. Acho que fiz todas aquelas coisas que você disse que eu tinha de fazer.

O pai parou de assistir ao jogo, olhou para ele e falou:

— John, vou dizer uma coisa: suas notas melhoraram, sim, muito, o que quer dizer que você

estava sendo preguiçoso antes, mas isso é bom. Mas vou logo avisando, é melhor essas notas não baixarem de novo. Em segundo lugar, e mais importante ainda, sua mãe me disse que você tem ajudado muito em casa e que tem sido gentil com os seus irmãos — ela está mesmo muito contente com você. Gostei disso. Também tenho notado que, toda noite, você está com um livro ou uma revista nas mãos, e que você tem *lido*. Isso é ótimo, John. Tenho certeza de que você tem *aprendido* muito. E, de vez em quando, tenho visto que está folheando a Bíblia e, até, lendo umas partes. Então, John, essas três coisas você fez muitíssimo bem. Mas ainda não cortou essa droga desse cabelo.

Johnny estava pronto.

— Pai, eu queria conversar com você sobre isso. Estou lendo a Bíblia, como você mandou, e percebi que Pedro, Mateus, Marcos, Lucas e João, e até o próprio Jesus, *todos* tinham cabelo comprido.

— Tinham, sim, Johnny, exatamente. E você também percebeu que, aonde quer que fossem, eles tinham um problema danado?

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Ah, posso tirar toda essa neve da calçada sozinho.

*Talvez seja melhor chamar uma ambulância.*

Não preciso que ninguém segure a escada para mim.

*Alguém sabe onde fica o hospital mais próximo?*

## Você está representando o seu país

A coisa mais satisfatória que fiz nos meus mais de quarenta anos como treinador foi treinar a equipe norte-americana numa competição internacional de basquete, e tive sorte suficiente para fazer isso duas vezes: com a equipe que ganhou a medalha de ouro nos Jogos Pan-Americanos de 1979, em San Juan, e um grupo totalmente diferente, que foi a última equipe norte-americana amadora a ganhar a medalha de ouro olímpica, em Los Angeles, 1984.

Henry Iba, o grande ex-treinador da Oklahoma State que foi treinador dos Estados Unidos em três Olimpíadas, preparou-me bem com um conselho sensato: “Dessa vez, você não estará treinando uma equipe para a sua escola ou o seu estado. Você está representando o seu país.”

Eu sabia que isso significava muito para ele e representava muito para mim também. Transformei em discurso, em centenas de aparições que fiz desde os Jogos Olímpicos, o que eu disse àquele time, mais de uma vez: “As palavras mais maravilhosas que já foram escritas são: ‘América, América, Deus derramou Sua graça sobre ti.’”

Essa experiência levou a outra, de igual interesse e de lembrança tão cara quanto: a oportunidade de treinar Michael Jordan, que, acredito, sem qualquer hesitação, não só se tornou o maior jogador da história do basquete, mas também o melhor jogador que já jogou qualquer esporte. Sua competitividade, suas habilidades, seu desejo tornaram-no o maior de todos.

### Começou em 1974

Meu procedimento, a cada vez, era o mesmo, embora, é claro, as Olimpíadas tragam holofotes muito maiores.

Fiquei sabendo que eu seria o treinador olímpico de 1984 em maio de 1982. Comecei a trabalhar quase que de imediato, montando dossiês sobre os possíveis jogadores — os nossos e os que estaríamos enfrentando. É válido lembrar que, naquela época, nossa equipe era composta de jogadores universitários.

Quando constituímos um grupo, e estava na hora de começar os treinamentos em equipe, fizemos as coisas à maneira do Knight. Tínhamos grandes jogadores em cada equipe, mas começamos o treino como se eles estivessem passando num teste para entrar no time da escola. A mensagem era clara: suas reputações não tinham nada a ver com a maneira que nós iríamos jogar. Eu queria que eles soubessem que nós íamos fazer exatamente o que o Frank Sinatra cantava em “My way” — “do meu jeito”. E acho que os jogadores naquelas equipes trabalharam mais duro do que qualquer outro time que já nos representaram em jogos

internacionais.

Com o Jordan na equipe olímpica, dias depois das Semifinais de Seattle, em 1984, trouxemos 74 garotos a Bloomington para os testes. Reduzimos o grupo a 32, a 20, a 16 e, por fim, aos 12 que levamos a Los Angeles.

No primeiro encontro com aqueles 12, no vestiário do Assembly Hall, falei com eles sobre o que iria ser importante para nós como equipe de basquetebol. Eu disse:

— É preciso ter fé na gente, que nós vamos preparar vocês. Se não acharem que estão no melhor preparo de suas vidas para disputar o jogo, quero que me digam, porque vamos ter de fazer algo para ter certeza de que vocês fiquem preparados. Vocês precisam acreditar que nós vamos prepará-los. E nós temos de ter a sensação de que vocês, os 12, vão fazer o que queremos que seja feito. É preciso haver uma relação de sintonia entre treinadores e jogadores — um sentimento que una um ao outro, um esforço conjunto para um objetivo futuro, de maneira que, na noite de 10 de agosto, cada um de vocês esteja de pé sobre uma plataforma, com o nosso hino nacional sendo tocado e uma medalha de ouro em volta de cada pescoço. É para isso que vamos trabalhar.

Dei a cada um deles uma fotografia 8x13 de uma medalha de ouro olímpica.

— Quero isso no bolso de vocês, o que quer que estejam vestindo, aonde quer que vocês vão, até que a medalha de verdade seja sua.

Dei a eles uma cópia em tamanho maior da mesma fotografia.

— Quero isso sobre a cama de cada um, onde quer que vocês durmam, entre hoje e o último dia da competição.

Na última semana de treinamento, quando estávamos em San Diego, nos preparando para ir a Los Angeles, pedi que Alex Groza falasse com nossa equipe. Alex esteve nos times de Kentucky que ganharam os campeonatos da NCAA em 1948 e 1949 e, como resultado do campeonato de 1948, ele foi selecionado para jogar na equipe olímpica que ganhou a medalha de ouro de Londres, em 1948. Alex estava morando em San Diego. Quando estávamos lá, para jogar nosso último jogo pré-Olimpíadas, ele veio ao treino, numa manhã, e trouxe sua medalha de ouro.

Ele a tinha transformado num colar para a esposa. Lembro-me de Alex passando a medalha de ouro para que os jogadores pudessem ver, e cada garoto viu e pensou no que faria com a sua. Dava para ver nos rostos deles: cada um a segurou, cada um relutou em passar adiante para o próximo garoto, até que os 12 tivessem segurado aquela medalha de ouro.

Quando a devolveram ao Alex, eu disse:

— Quantos de vocês pensaram no que vão querer fazer com a sua medalha de ouro, e a quem a querem dar?

Todos sorriram.

E todos os garotos levantaram as mãos.

E, hoje, cada um daqueles “garotos” tem uma medalha de ouro.

Basquetebol de verão diante de 67.596 pessoas

Quanto a jogar contra alguém que não fosse nós mesmos, tudo começou, para aquela equipe olímpica de 1984, com uma série de nove jogos amistosos contra estrelas da NBA, incluindo uma noite inesquecível, num ambiente que jamais verei de novo.

Foi em Indianápolis, no estádio de futebol americano Hoosier Dome, onde os jogadores olímpicos jogaram contra uma equipe All-Star da NBA, que incluía jogadores adorados em Indiana, como Larry Bird e Isiah Thomas. Foi parte de uma surra de 9-0 que preparou bem nossa equipe para a competição olímpica de Los Angeles.

Não era só nossa equipe que estava se apresentando naquela noite. A equipe olímpica feminina da treinadora Pat Summitts jogou a primeira partida, antes de nós. Achei que foi ótimo — realmente bom, para o time da Pat e para o nosso. Pat e eu tínhamos sido treinadores de basquete de equipes norte-americanas nos Jogos Pan-Americanos de 1979, e nossas equipes ganharam medalhas de ouro lá, também. O verão de 1979, que levou aos jogos Pan-Americanos, foi a minha primeira real parceria com ela, e ela de fato me impressionou. Pat tem uma mente muito forte. Ela representou muito para o basquete — não apenas o basquete feminino, *o basquetebol*.

Nosso objetivo, naquela primeira noite, era ver se — em julho, numa nova construção onde eles teriam de descobrir uma maneira de colocar uma quadra de basquete no meio de um vasto campo de futebol americano para o qual fora construído — Indiana, amante de basquete, poderia nos dar o que queríamos: a maior multidão que já tinha assistido a um jogo de basquete nos Estados Unidos da América.

Aconteceu: 67.596 pessoas apareceram — e, só depois de 12 anos, de vários anos jogando semifinais da NCAA em estádios ao redor do país, esse número foi superado.

Aquela noite dava toda a impressão de um espetáculo, mais do que de um jogo. Foi o primeiro evento atlético realizado no novíssimo Hoosier Dome de Indianápolis, construído para o Indianapolis Colts, não para o basquete. Mas esse estado amava o basquete mais do que amava os Colts — ao menos, naquela época —, e aquela noite trouxe em cena um sentimento ufanista que os torcedores de basquete norte-americanos têm com relação ao time que os representa numa competição olímpica.

E, então, chegou a hora do jogo. Durante os treinos, movimentamos muito a composição da equipe. Todos jogaram contra todos. E, ao começarmos aquela série de exhibições, eu não sabia o que poderia esperar.

Eu queria que jogássemos contra os melhores jogadores do mundo, os jogadores da NBA, só para ver como seria. É diferente de jogar basquete universitário. O que poderia ser uma coisa negativa para nós — expor aqueles garotos aos profissionais — poderia ser, de verdade, uma coisa positiva, se déssemos conta do recado. Não havia a menor dúvida: eu queria ganhar. Achei que ganhar dos profissionais seria ótimo para reforçar a confiança do grupo.

Funcionou e nós ganhamos, sim. Ganhamos naquela noite, como havíamos ganhado no nosso

primeiro jogo em Providence, e ganhamos de novo, e não paramos de ganhar. Os caras da NBA foram ótimos. Atraímos grandes multidões por todo o país, e, ao ganharmos, aqueles caras da NBA vinham para cima de nós com cada vez mais garra, e eu senti que aquilo fez um bem enorme ao nosso time.

Trabalhei como um condenado, desde os cortes até a medalha. Sempre trabalhei duro com os jogadores nos dias seguintes a cada jogo. Olhava para eles como se estivessem realizando um treinamento básico, a fim de combinar suas técnicas em equipe. Eu queria que eles não ficassem satisfeitos até conseguirem a medalha.

### Uma noite de ouro em Los Angeles

Quando eu tinha uma equipe e achava que teria uma chance de realizar algo muito superior ao que os outros poderiam, dizia isso para os jogadores — e eu fizera isso desde o início com a nossa equipe olímpica de 1984. Eu queria que eles soubessem o que estava em jogo.

Eles reagiram tão bem quanto eu esperara. Mas, ainda assim, senti que fomos para o jogo pela medalha de ouro na Los Angeles Arena com algumas coisas preocupantes.

Jogaríamos contra a Espanha, time que eu sabia ser muito bom. O meu assistente na equipe olímpica, Don Donohue, e eu tínhamos visto todos os times europeus jogarem, e sentimos que a Espanha, e não a Rússia, era o melhor time europeu, ou internacional. O treinador espanhol, Antonio Diaz-Miguel, era meu amigo e tinha vindo a Bloomington várias vezes ver nossos times da Indiana treinarem.

Fizemos com ele como fazíamos, sempre, com treinadores que vinham nos ver: abrimos nossos treinos e nossas reuniões de treinamento e lhe demos acesso às gravações de nossas partidas e treinos, para que ele soubesse exatamente como trabalhamos. Isso não me incomodava; eu sabia que o Antonio era um bom treinador, com uma boa equipe.

Acredito que eles provaram isso ganhando dos adversários e chegando até as finais. Sua única derrota ao longo do caminho me deixou preocupado, porque foi para a nossa equipe, e por uma diferença assustadora, 101-68. Eu sabia que nossos jogadores estavam conscientes de terem ganhado com muita facilidade, um jogo em que nem sequer jogaram muito bem durante o primeiro tempo.

No dia da final, o clímax para todo o trabalho que tínhamos realizado desde que o time fora selecionado, eu pedi que Willie Davis viesse conversar com o nosso time olímpico — Willie Davis, que foi capitão dos times de defesa de Vince Lombardi no Green Bay Packers, que ganharam os dois primeiros Super Bowls. Bob Skoronski, capitão dos times de ataque dos Packers, também tinha conversado, várias vezes, com as minhas equipes da Indiana.

Dessa vez, Willie não falou por muito tempo. Ele só disse, mesmo, uma única coisa. Dava para ver Lombardi falando através de Willie, quando ele disse:

— Gente, esta noite vocês vão jogar quarenta minutos de basquete, dos quais vão se lembrar para o resto de suas vidas, talvez até mais do que outra partida que ainda venham a jogar.



Vamos fazer tudo para garantir que seja uma lembrança boa.

Isso foi algo a mais. “Esse jogo vai ficar com vocês para sempre.” Logo, se você tem coração e alma, não tem como não pensar: “Ele tem razão. Isso não vai só *acontecer*. Vamos ter de *fazer* acontecer.”

A ideia é ganhar

As pessoas costumam me perguntar o que era importante para mim, na condição de treinador. Sem dúvida, eu queria uma oportunidade de treinar uma equipe olímpica e ganhar. Mais importante ainda, para mim, era que aqueles 12 garotos pudessem seguir com suas vidas e dizer: “Ganhei a medalha de ouro de 1984.” Acredito firmemente que isso não teria acontecido se eu tivesse apenas aceitado suas habilidades, por melhores que elas fossem.

Acredito, não só com o time olímpico, mas em cada jogo que meus times disputaram, que a coisa mais importante, para mim, era ganhar. Ganhar com *honestidade*, ganhar *de acordo com as regras*, mas *ganhar*. Isso foi de uma ajuda inestimável para evitar que eu me desconcentrasse de meus planos para aquele jogo ou para o próximo. Eu não queria me colocar numa posição em que perdêssemos por causa de alguma coisa que eu não fizera ou não vira. Eu revivia cada partida, e se não conseguisse fazer alguma coisa, isso me chateava muito mais do que qualquer coisa que os jogadores fizessem ou não fizessem.

Nessa noite, aqueles garotos da equipe olímpica, que Willie Davis desafiou, executaram com exatidão o que fora colocado no desafio: “Quarenta minutos de basquete, dos quais vocês vão se lembrar para o resto da vida.”

Diferentemente de nossa primeira partida contra a Espanha, essa já estava terminada ao chegar o intervalo. Liderávamos por 52-29, e ganhamos de 96-65. Cada jogador no nosso time deixou aquela quadra com boas lembranças, excelentes lembranças.

## DICAS DO KNIGHT — OS PERIGOS DO PENSAMENTO POSITIVO

---

Famosas últimas palavras (versão de treinador):

*Ninguém nesse torneio é melhor do que o Jones, então,  
vamos deixar ele de fora, e ele arma nosso segundo jogo.*

*Tão dentro assim do nosso campo,  
eles nunca vão imaginar um passe aqui.  
Já conseguimos o quarto down, esquece o gol,  
vamos descer esse campo.*

Palavra de jogador:

*Uma bola rápida pelo meio é a última coisa que ele esperaria...  
Acerto a bola por cima do lago.*

*Esquece chegar perto da cesta — se eu acertar  
esse arremesso de três, nós ganhamos!*

## O orgulhoso autor de um clichê

**M**inha esposa, Karen, tinha uma ótima maneira de me dizer quando eu estava insistindo demais numa questão que ela já considerava resolvida e acabada. Ela me alertava para o fato — com grande frequência — usando essa imagem: “O cavalo já morreu. Desmonta.”

Isso é uma elaboração a partir de um clichê: “Não se chuta cachorro morto.” Não continue discutindo quando o debate já foi ganho — ou perdido.

Sei que os clichês são o lixo da boa literatura, triviais e vulgares demais para sequer serem levados em consideração por grandes escritores, para não falar em editores de renome. Eu? Nunca estive entre esses caras e admito: não chego a ser um sujeito anticlichê. Acho que alguns são clássicos.

E alguns, acredito piamente, estão na raiz do “viés otimista” — ditados entranhados no nosso pensamento por tanto tempo, que alcançaram status de clichê e prometem resultados positivos que não se justificam.

De outros, eu até gosto, quer por serem divertidos, quer por serem sábios. Com relação a pelo menos um, sinto uma conexão parental, e, portanto, *real* afeição.

Não é difícil descobrir uma coleção de frases de efeito que alcançaram status de clichê. Acesse o Google e digite a palavra “clichê”. Hoje, a internet oferece uma ampla variedade de atalhos para uma longuíssima lista. Deparei-me com uma coleção de mais de mil frases que estavam classificadas como clichês, embora, na minha opinião, algumas estariam mais bem definidas como *adágios* ou *provérbios*.

Certa vez, ouvi uma história ótima sobre um cronista esportivo que estava cobrindo uma ou duas partidas de basquete de nossa equipe contra Illinois: Jerome Holtzman, do *Sun-Times* de Chicago. Jerry era mais conhecido como comentarista de beisebol, desde os tempos do Cubs e do White Sox. Um jovem editor esportivo chamado Lewis Grizzard entrou para o *Sun-Times* determinado a tirar a crônica esportiva do jornal da Era das Trevas gramatical. Ele jurou, de pés juntos, que iria *eliminar* os clichês e os jargões das páginas de esporte do *Sun-Times*, e que, daí em diante, as histórias da Major League Baseball incluiriam citações de jogadores, técnicos e treinadores, não apenas opiniões de comentaristas. Uma nova era iria começar no *Sun-Times*.

Não muito tempo depois de sua chegada, um artigo sobre beisebol do Holtzman foi parar na sua mesa, e o jovem editor colocou banca. Chamou o Jerry até seu escritório. Num livro que

escreveu, Lewis Grizzard descreveu o que aconteceu:

Eu mencionei a necessidade de citações, e, então, falei:

— E você usa clichês demais.

— Clichês? – ele perguntou.

— Sim. E você ainda está usando velhos clichês de beisebol, como “*hot corner*” para terceira base e “*circuit clout*” e “*roundtripper*” para *home runs*.

Holtzman pareceu confuso. Por fim, disse:

— Lewis, você não está entendendo. Esses clichês são MEUS.

Eu não tinha pensado nisso. Aqui estava um decano entre os comentaristas americanos de beisebol, e é bem provável que ele tenha inventado mesmo aquelas expressões. E, se um homem inventava uma expressão, por mais tempo que ele a usasse, não dava para chamar de clichê, não é?

Não voltei a me preocupar com o que o Holtzman escrevia depois disso.

O livro é *If I Ever Get Back to Georgia I'm Gonna Nail My Feet to the Ground* (“Se algum dia eu voltar para a Geórgia, vou pregar os pés no chão”) e o jovem editor esportivo era o mesmo Lewis Grizzard que deixou a profissão para se tornar um dos maiores comediantes norte-americanos, antes de morrer de maneira tão prematura.

Eu adorava as peças cômicas do Grizzard, mas, talvez, eu goste da história do Holtzman acima de todas as outras, porque posso me identificar com ele. Naquela longa lista de clichês que encontrei na internet estava a explicação que eu sempre dei para o fato de minhas equipes nunca seguirem a moda de colocar o nome do jogador nas costas da camiseta. Eu queria que meus jogadores estivessem quase o tempo todo conscientes de a quem dedicar sua lealdade:

“Você está jogando para o nome que está escrito no seu peito.”

Talvez alguém tenha dito isso antes, não sei. Mas é uma frase repetida por aí, de autor desconhecido, e eu a reivindico. Eu não a tinha ouvido até então, e é bem isso que eu pensava e era assim que eu trabalhava.

Além disso, *todos* deveriam ser como o Jerry Holtzman e conhecer a emoção de ser o autor de pelo menos um clichê.

Insisto em que os clichês, se desprovidos de seu otimismo exagerado, podem ser instrutivos. Por exemplo:

*Os tolos afluem onde os anjos não ousam penetrar.*

Esse deve ser o meu ditado predileto, o grito de guerra na cruzada do poder extraordinário do pensamento negativo.

*Os tolos afluem onde os anjos não ousam penetrar.*

Decisões. Essa é a hora, entre todas as horas, de não se apressar. Não se precipite. Leve

tempo para se informar, para *saber* qual a melhor abordagem. E faça a si mesmo, sempre, uma pergunta final: “*Por quê?* Por que tenho certeza de que isso está certo?”

Esse conselho vai muito além do treinamento. Qualquer pessoa prestes a tomar uma decisão precisa de tempo para refletir com cuidado sobre ela e pensar: “Ouvi as vantagens, os pontos positivos dessa proposta; será que conheço os pontos negativos potenciais?” E seja, sempre, capaz de responder e de aceitar a resposta *não*.

“Nunca faça hoje o que você pode adiar para amanhã” — isso é um elogio irônico da procrastinação, mas há um elemento de sabedoria nessa minha pregação humorística. Se mais pessoas adiassem decisões burras, o mundo teria muito menos decisões burras. Para mim, uma indecisão é melhor do que uma decisão ruim.

Tudo isso fica amplificado quando há dinheiro envolvido. O *seu* dinheiro. Será que sei o suficiente para comprometer o meu dinheiro ou o meu futuro? O que é que eu sei, de verdade, sobre o sujeito que está me vendendo isso? Você já ouviu esse outro axioma/aviso:

*Um tolo e seu dinheiro logo se separaram.*

É verdade, e você tem de ser esperto o suficiente para não ser o tolo.

Talvez nem seja um vigarista, só um sujeito sincero com uma ideia que, quando funcionar, tornará ele e aos que acreditam nele ricos! Vou dar um conselho que não é clichê, mas que poderia ser:

*Não viva o sonho dos outros... nem pague por ele.*

Não coloque um monte de dinheiro na ideia de outra pessoa. O cara está todo animado... Ótimo, mas quantos investidores recorreram a suas parcas economias e embarcaram em algo com um pensamento muito positivo, mas saíram da empreitada achando que *ah, mas se...*

*Ah, mas se eu tivesse investigado um pouco mais...*

*Ah, mas se eu tivesse parado para pensar...*

*Ah, mas se eu não tivesse me precipitado tanto...*

*Ah, mas se eu soubesse como funciona esse tipo de coisa...*

*Ah, mas se eu tivesse esperado mais um dia...*

*Ah, mas se...*

Não apenas em investimentos, mas em todas as decisões que você tem de tomar, você precisa saber “por quê?” e “por que não?”. Uma frase que pode evitar um monte de problemas em tomadas de decisões é: “Deixe-me pensar no assunto.” Ou: “Não tenho certeza. Preciso conversar com alguém.” Ou: “Eu ligo depois.” Ou: “Dê-me uns dias para refletir sobre isso.”

Ou, num outro nível: “Onde é que eu encontro alguma garantia de que isso vai dar certo?” Ou: “Quem é que eu conheço que está envolvido nisso?” Ou: “Se é tão seguro assim, por que ainda não foi tentado antes?” Ou, talvez, a melhor: “Está me parecendo um monte de baboseira.”

Todas essas coisas permitem mais tempo para pensar, colocam você numa posição de poder refletir sobre as coisas antes de se comprometer. E para verificar as coisas. Não é uma

novidade. Há quase quinhentos anos, Leonardo da Vinci disse: “É mais fácil resistir no início do que no fim.”

A palavra “não” não é uma maneira ruim de adiar quando se recebe um monte de propostas súbitas. Você sempre pode mudar para *sim*, e, em geral, isso satisfaz as pessoas, mas é muito mais difícil, algumas vezes tarde demais, para mudar de sim para não. Dos casos que conhecemos à nossa volta, quantas vezes você acha que as pessoas desejariam poder mudar de sim para não?

Ora, um líder que diz não a algo que foi solicitado por pessoas que está liderando deveria ter, sempre, uma boa razão. Ele não pode ser arbitrário. Depois do tempo de análise e avaliação, diga a elas: “Eis a razão pela qual não vamos fazer isso.” E, quando você disser sim, explique a elas por que é uma boa ideia. Elas precisam saber o porquê, ou por que não, de cada decisão que você toma, em que elas estejam envolvidas.

Às vezes, com meus jogadores, eu dizia apenas: “Não, não vamos fazer isso.” E, talvez, um pouco mais tarde, se eu visse que tinha algo que eles queriam muito fazer, eu dizia: “Estive pensando nisso. Acho que seria bom fazer isso”, para mostrar a eles que eu tinha uma preocupação real com o que eles queriam fazer, assim como com o que era melhor para eles.

Em todas as situações com uma opção sim/não:

*Pare e pense.*

*Os tolos afluem onde os anjos não ousam penetrar.*

Há uma aplicação em treinamento evidente aqui. Em qualquer esporte, grandes partidas não podem acontecer rápido o bastante para um treinador otimista de uma equipe que não está, de fato, mentalmente preparada, uma equipe com excesso de confiança. Uma equipe com confiança excessiva é uma prova de acusação contra o treinador, não contra os jogadores. Nunca, *já* pense que sua equipe está pronta sem você colocar os jogadores numa situação em que você sabe muitíssimo *bem* que eles estão. E, até nesse caso, eu garanto que você vai ficar sentado no vestiário, sozinho, pouco antes do jogo, e se perguntar: “Será que eles estão mesmo preparados? Será que eu poderia ter feito algo mais?” Não há certeza absoluta de nada.

A sua função, como treinador, é manter a mente dos seus jogadores focada no que eles precisam fazer agora — agora mesmo, nesse jogo, ganhar essa noite. Acho que foi isso que me deixou mais orgulhoso naquela equipe invicta da Indiana de 1975-1976. Eles ganharam com tanta frequência que tinham de pensar, com toda a razão, que eram melhores se comparados aos adversários que estavam a ponto de enfrentar, mas eles eram a melhor equipe que já tive no que diz respeito a manter a mente focada no que realmente importa: ganhar.

## EXEMPLOS DE OUTROS CLICHÊS DE QUE GOSTO

---

Não conte com o ovo antes da galinha.

*Ou com vitórias antes de serem ganhas.*

Quem espera sempre alcança.

*Se ele trabalhar que nem um condenado enquanto espera.*

Apressado come cru.

*A indigestão é comum.*

Mas, pela graça de Deus, aqui estou eu.

*Deus e os jogadores inteligentes que ele colocou em meu caminho.*

É melhor prevenir do que remediar.

*Isso é ou não é pensamento negativo na sua melhor forma?*

Se não conseguir de primeira, tente de novo.

*E, então, procure alguém para te ajudar.*

Não se ensina truque novo a cachorro velho.

*Se seus velhos truques forem bons, não mexa em time que está ganhando.*

Olhe sempre para o lado bom das coisas.

*Sim, se “bom” for também “inteligente”.*

Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.

*Exatamente o que pensei quando ficamos prendendo a bola  
para passar o tempo e manter a nossa vantagem.*

Não morda a mão que te alimenta.

*Você pode mastigar um pouquinho a que não te alimenta.*

A cavalo dado não se olham os dentes.

*Tradução: faça a droga dos arremessos livres.*

Bote a cabeça para funcionar.

*Parece eu falando, só que, às vezes,  
sugiro decapitação antes de entrar em quadra.*

Um bom início leva a um bom final.

*Se acompanhados de um muito bom meio.*

Um por todos, todos por um.

*Certifique-se de que seus jogadores se sentem assim.*

Ações falam mais alto do que palavras.

*Em alguns treinos, acho que fui uma exceção.*

Toda corrente tem um elo fraco.

*Nesse caso, faça uma substituição.*

Estava no papo.

*A história de um sucesso festejado com antecipação.*

Visão de perto 20/20.

*E visão de longe melhor ainda.*

O importante não é ganhar, é competir.

*Você deveria ser comentarista esportivo.*

Pegue o caminho mais fácil.

*Parece um plano de jogo do Sun Tzu.*

Você pode levar o cavalo até o bebedouro,  
mas não pode obrigá-lo a beber.

*Talvez você não tenha feito o  
bastante para ele ficar com sede.*

## E ALGUNS CLICHÊS DE QUE DISCORDO

---

Clichês e provérbios que pregam o que considero bobagem podem até ter alguma responsabilidade no fato de tendermos a ser perigosamente otimistas — como sugerem cientistas e estudiosos do assunto.

Você pode fazer qualquer coisa que realmente acredita que pode fazer.

*Nossa, VOCÊ é o treinador que eu quero enfrentar no próximo jogo.*

Você pode ser o que quiser ser.

*Claro, pule de uma árvore e tente ser um passarinho.*

A esperança é a última que morre.

*De uns tempos para cá, a esperança tem substituído  
o suor com frequência excessiva.*

A luz no fim do túnel...

*...é uma coisinha chata, se é só dela que você depende para enxergar.*



O menor de dois males...

*...ainda é ruim.*

Tudo vai bem quando termina bem.

*Eu nunca fui um treinador do tipo “Ah, que bom, nós ganhamos!”.*

Meninos são meninos.

*Não é bem o que penso quando preparo um time de basquete.*

Se correr o bicho pega, se ficar o bicho come.

*Nesse caso, não faça nada.*

Não adianta chorar pelo leite derramado.

*Minha teoria é que dar uns berros  
pode evitar que isso se repita.*

É melhor o mal conhecido do que um mal desconhecido.

*Melhor ainda: ande em boa companhia.*

Ele não toca no ritmo da banda.

*Caras como ele não costumam participar de concertos.*

Toda nuvem escura tem um raiozinho de luz.

*É melhor olhar para a parte escura da nuvem.*

Talvez seja melhor se nós perdermos.

*É como um médico que diz ao paciente:  
“Talvez seja melhor você morrer.”*

A ausência aumenta a saudade...

*...da sua equipe, livre de um chato que abandonou o barco.*

Vale tudo no amor e na guerra.

*Parece a história de um treinador que engana a  
mulher em casa e os rapazes na hora de recrutar.*

Os caras legais terminam por último.

*Ditado de quem recruta jogadores ruins.*

Até um esquilo cego encontra uma noz de vez em quando.

*Única razão que explica como certas pessoas ganham de vez em quando.*

Estão nascendo lindas rosas.

*Ótimo, a não ser que você tenha plantado uvas.*

Deus ajuda a quem cedo madruga.

*Talvez ele também ajude a quem acorda um pouco mais tarde.*

Vai dar tudo certo.

*Se você fizer por onde.*

A grama do vizinho é sempre mais verde.

*Cuidado com o fertilizante que ele está usando.*

Quem com ferro fere, com ferro será ferido.

*Quem entra numa briga desarmado também não tem boas chances.*

Um cego guiando outro.

*Já vi isso, e ambos tinham apitos.*

A noite é sempre mais escura antes do amanhecer.

*Pensei isso uma ou duas vezes... e aí acordei.*

Tudo o que sobe desce.

*Cuidado ao dar um tiro para cima.*

O silêncio é de ouro.

*E leva você à derrota se o seu time estiver na defesa.*

E EU TAMBÉM GOSTO DESTES

---

Se sapo tivesse asa, não quicaria o traseiro no chão.

*Outra forte situação se/então...*

Se os desejos fossem cavalos, os mendigos cavalgariam.

*Versão do meu amigo Joe Cipriano: quando ses e poréns virarem doce de festa, vai ser uma festa de arromba.*

Se você não suporta o calor, saia da cozinha.

*Você não gostaria que o Truman estivesse na sua “cozinha” hoje?*

Use as cartas que você tem na mão.

*E saiba quando parar e quando apostar.*

## E ALGUNS QUE SÓ TRANSMITO

---

Davi contra Golias...

*Se houver revanche, aposto que o Golias também vai trazer um estilingue.*

Crônica de uma tragédia anunciada.

*Escreveram e você não leu?*

Fazer tempestade num copo d'água.

*Desafio diário de todo comentarista esportivo.*

O dinheiro é a raiz de todos os males.

*Mas a pobreza não é muito melhor.*

Bater a cabeça contra a parede.

*Por falar em ideias ruins...*

Uma noz não cai longe de uma árvore.

*Imagino que a aerodinâmica tenha a ver com isso.*

Tirar um coelho de uma cartola.

*...mas antes de usar, verifique se há resíduos.*

Quem não arrisca não petisca.

*Cambista de jogo ganha muito dinheiro com essa frase.*

Os fortes sobrevivem.

*Darwin teria sido um treinador e tanto.*

Ver o copo meio vazio, e não meio cheio.

*Parece mais ou menos a mesma coisa, para mim.*

Jogar fora o bebê com a água do banho...

*...vai render a você poucos contratos como babá.*

Lento e constante ganha a corrida.

*Qual foi a última Olimpíada a que você assistiu?*

Quanto maior a altura, maior o tombo.

*E a rapidez é a melhor maneira de fazer isso acontecer.*

Não dá para tirar leite de pedra.

*Nem teria um gosto bom.*

Ao vencedor, as batatas.

*O perdedor fica com os louros?*

Viver cada dia de uma vez.

*Pensando bem, dá para ser diferente?*

O que não mata engorda.

*Isso é uma definição de viver perigosamente?*

Quem nada não se afoga.

*Mas sabe para onde está indo?*

Um raio nunca cai duas vezes no mesmo lugar.

*Esperemos que a primeira não seja fatal.*

A sorte nunca bate duas vezes.

*Ela e o raio são parentes?*

Pronto, não foi tão ruim assim, foi?

*É isso o que dizem depois da queda do raio?*

O tempo cura qualquer ferida.

*Sim, mas vai um remedinho aí?*

Em briga de cachorro grande,  
quem mete a mão acaba mordido.

*Então não se mexa, aprenda.*

## PROVÉRBIO DE QUEM PENSA POSITIVO/NEGATIVO

---

Pos.: *Nunca duvido de nada.*

Neg.: Silêncio em caso de dúvida.

Provérbio: É melhor ficar em silêncio e dar a impressão de ser tolo do que falar e dar a certeza (Lincoln).

Pos.: Ninguém vai ficar sabendo.

Neg.: *O que é errado está errado.*

Provérbio: Caráter é o que você faz quando não tem ninguém olhando.

Não estou querendo passar por mais esperto ou inteligente que você. Não deixe o seu instinto ser adulterado pelas baboseiras positivas que fizeram você se sentir inferior e não embarque em otimismo fantasiosos.

Otim-ismo.

Pessim-ismo.

Real-ismo.

O *ismo* que defendo é o terceiro: realismo.

Não estou alegando ser pioneiro na questão do ensino negativo. Talvez você também seja produto dele. Aquelas anotações em vermelho que a sua professora escreveu nas suas primeiras redações — é provável que elas não fossem parabéns. Todos aprendemos o que NÃO fazer e a conseguir, antes de mais nada, passar na matéria da tia Diva, que ensinou você a ler, depois, a escrever, a comunicar — passando pela ortografia, em que sempre tem um jeito certo e um jeito errado, ponto pacífico.

Com certeza, a ênfase no que fazer e no que não fazer não é nova no esporte. Pare e pense nos treinadores conhecidos como “fundamentalistas” — os mais insistentes no domínio de cada fase, dominando a primeira antes de sequer pensar em passar para a segunda. Isso não começou com os treinadores esportivos do ensino médio. Uma das frases atribuídas ao líder grego Temístocles, 500 a.C., de Termópilas, no filme *300*: “Tenha domínio sobre si mesmo em coisas simples, e então passe para coisas maiores.”

Fundamentos, fundamentos, fundamentos

O ensino dos fundamentos elimina maneiras de falhar, maneiras de perder. Os maiores fundamentalistas — no treinamento esportivo, na guerra, na tecnologia, nos negócios — estão e sempre estiveram mais preocupados com perder do que com ganhar. Para mim, jogar para não perder é, na verdade, o melhor meio de ganhar. É um instinto introjetado, em que um verdadeiro ganhador acredita piamente. Os críticos podem dizer que isso quer dizer jogar de modo conservador demais. Eu entendo isso, mas meu argumento em contrário é que, se você eliminar, de fato, todas as formas de vir a perder, estará muito mais perto da vitória.

Tente juntar essas diferentes etapas: fazer uma corrida bem-sucedida para um *touchdown* se os seus atacantes não conseguirem sair com a bola no início da contagem e pular para a zona neutra; se os seus defensores não tiverem aprendido a afastar a bola e evitar que ela

escorregue quando chutada; se o seu passador não verificar onde a defesa se encontra e para onde os seus receptores estão indo; se o receptor não olhar para a bola até ficar com ela nas mãos, e olhar para longe no campo, para onde ele pode ir depois de agarrar a bola.

Todos esses ensinamentos são passos na direção de jogar para não perder, o prelúdio para ser capaz de criar jogadas que levam à vitória. Não há aqui nenhuma questão do tipo “o ovo ou a galinha”. Os fundamentos vêm primeiro. Quando você se concentra na base de qualquer operação, quanto mais simples melhor.

Não há nada espantosamente novo no que estou dizendo. Espero que você tenha partilhado um momento de satisfação, animação com a descoberta que eu sinto quando folheio o livro de citações familiares de Bartlett, ou alguma obra semelhante de pensamentos simples que adquirem significado profundo com a maneira direta com que afirmam convicções que todos reconhecemos.

Já me deparei com centenas e milhares de citações de pessoas que observaram algo familiar e senti: “Nossa, é isso mesmo!” ou “É bem assim que me sinto”, ou, às vezes, até algo diferente: “Eu nunca pensei nisso dessa forma, mas ele tem razão!”

O que encontramos nas citações de Bartlett é a eloquência, a sabedoria duradoura de grandes filósofos ou líderes, ou até pessoas comuns com uma visão extraordinária. Montaigne, grande escritor francês do século XVI, que inventou o que chamamos hoje de “ensaio”, duzentos anos antes que Bartlett organizasse sua primeira lista, discutiu isso muito melhor do que eu poderia fazer.

Ao falar em grandes pensadores que se depararam, bem antes dele, com questões de seu interesse — os chineses, os gregos, os romanos, que analisaram nossos pontos fracos e fortes sem o otimismo doentio do nosso mundo moderno —, Montaigne descreveu as próprias reações ao ler os pensamentos de grandes escritores. Ele conseguia reconhecer uma frase que atravessara a fundo sua mente antes de a terem lido, um pensamento tão familiar que parecia seu:

Se, por acaso, ao ler um bom autor, eu me deparar, como em geral ocorre, com os mesmos assuntos que tentei tratar, vendo-me tão fraco e insignificante, tão pesado e lerdo, em comparação com aqueles homens, sinto, por mim mesmo, pena e desdém. Ainda assim, fico feliz que minhas opiniões tenham a honra de coincidir de modo tão frequente com as deles, e que, pelo menos, siga na mesma direção que eles, embora bem atrás, dizendo “Quão verdadeiro!”.

Espero que você, ao ler estas páginas, tenha dito a si mesmo, uma ou duas vezes, algo parecido com “Quão verdadeiro!”. E, talvez, talvez... apenas, em possibilidade, você tenha se livrado do sentimento de culpa quanto a se tornar menos que alegremente otimista quando

alguém te der uma dica.

Lembre-se de que aquele que hesita pode não estar perdido, a não ser em bom e saudável pensamento.



O Pensamento Negativo levou Bob Knight positivamente  
ao Salão da Fama do Basquetebol Internacional  
Nomeado em 1991

Salão da Fama do Basquetebol Universitário  
*Nomeado em 2006*

3 títulos da NCAA  
*Inclusive a última temporada perfeita do basquete universitário*

Campeonato Olímpico de 1984  
*Além dos títulos Pan-Americano, NIT, Pré-temporada NIT, CCA*

902 vitórias em sua carreira como técnico universitário  
*Primeiro treinador masculino da Primeira Divisão  
a ganhar novecentas vezes*

5 Prêmios Treinador do Ano  
*1975, 1976, 1987, 1989, 2002*

11 Campeonatos da Big Ten  
*Inclusive as duas únicas temporadas 18-0 da liga*

37 vitórias Big Ten consecutivas  
*1974-1977, 10 vitórias a mais que o segundo maior recorde da liga*

Índice de Graduação dos alunos quase perfeito  
*Para jogadores que fazem cursos de quatro anos*

Produção

*Adriana Torres*

*Thalita Ramalho*

Produção editorial

*Daniel Borges*

*Victor Almeida*

Revisão de tradução

*Roberto Jannarelli*

Revisão

*Gypsi Canetti*

*Rosana Alencar*

*Eduardo Carneiro*

Diagramação

*DTPhoenix Editorial*

Produção de ebook

*S2 Books*

[1](#) Apelidado de “o avô de todos os jogos”, o Rose Bowl é o mais antigo jogo universitário americano. É tradicionalmente celebrado no primeiro dia do ano em Pasadena, Califórnia, desde 1923. A única exceção ocorreu no ano de 1942, quando foi transferido para Durham, na Carolina do Norte, devido a temores de um ataque japonês na Costa Oeste dos Estados Unidos, após o ataque a Pearl Harbor. (N.T.)