

A CAÇADA

Uma semana antes de o meu amigo e cliente, Kobe Bryant, ter perdido a vida num acidente de helicóptero, falámos ao telefone pela última vez.

Já não conversávamos há algum tempo e nenhum de nós se desculpou por não estabelecer contacto com o outro mais frequentemente. Tínhamos o hábito de enviar, de vez em quando, uma mensagem de texto só para dizer olá. Ele andava ocupado. Eu andava ocupado. Estava tudo bem.

Teríamos, em breve, bastante tempo para pôr a conversa em dia.

Desde que a sua carreira como jogador de basquetebol chegara ao fim, em 2016, Kobe parecia andar ainda mais atarefado do que quando jogava. Podia não ir para o ginásio às quatro da manhã treinar lançamentos como fez durante os muitos anos em que trabalhámos juntos, mas continuava a trabalhar em novos projetos e obsessões durante as horas negras da solidão que assombram todos os que têm um verdadeiro espírito competitivo. Já tinha arrecadado um Óscar, publicado uma série de livros infantis líderes de vendas, criado várias produções televisivas e encontrava-se em viagem, para treinar a equipa de basquetebol da sua filha, Gianna, quando o helicóptero em que voavam

caiu, tendo ambos e outras sete pessoas morrido tragicamente. Ele não abrandara; continuava determinado a conseguir mais e mais.

Como o próprio diria, “Descansa no fim, não a meio”.

Durante as finais da NBA de 2009, um jornalista perguntou-lhe porque não parecia feliz depois de a sua equipa, os Lakers, se ter posicionado dois jogos à frente dos Orlando Magic. Kobe lançou-lhe o seu icónico olhar viperino e disse:

“O trabalho não está terminado”.

Cinco palavras que resumiam tudo nele.

Naquele último telefonema, conversámos um pouco e fizemos planos para nos encontrarmos no próximo Jogo das Estrelas, em Chicago. Esse encontro nunca viria a acontecer.

A nossa conversa terminou assim:

“Estás bem?”, perguntei.

“Sim, estou. Sempre à caça da vitória seguinte. Nunca paro.”

Oiço essas palavras vezes sem conta.

“Sempre à caça da vitória seguinte.”

“Nunca paro.”

A vida de Kobe foi uma sucessão de vitórias alimentadas pela sua fome insaciável de êxito. Quanto mais lhe diziam que alguma coisa era impossível de realizar, mais ele queria fazê-la. Precisava de saber porquê, quando, quanto, durante quanto tempo... dava importância a todos os pormenores. Não se limitava a ir andar de bicicleta; tinha de ser no deserto, no dia mais quente do ano, só para provar a si mesmo que era capaz. Nunca se limitava a ver um filme, tinha de o segmentar fotograma por fotograma e analisar cada momento, cada variação. Participou num Jogo das Estrelas com um traumatismo (sem que ninguém soubesse) para saber qual seria a sensação. Não se limitava a telefonar

ao seu amigo e ídolo, Michael Jordan, para saber que tal ia a vida, mas telefonava-lhe a meio da noite, com perguntas e teorias sobre como se tornar 0,0001% melhor. Tudo o que fazia, quer no basquetebol, quer na vida, refletia o seu desejo de vencer. Enquanto atleta, pai, criador, sonhador do que podia acontecer a seguir, ele olhava Vencer de frente, uma e outra vez, e queria sempre mais. Mais sucesso, mais vitórias, mais reconhecimento, mais tempo com a família.

Mais tempo para se dedicar à corrida rumo à excelência.

Por todas as vezes que Vencer disse que sim a Kobe, no dia 26 de janeiro de 2020 disse, por fim, que não.

Eu sei que é difícil de ouvir. Mas não consigo ver as coisas de outra forma.

Vencer não pede desculpa e não dá explicações. Organiza uma festa em nossa homenagem, recusa-se a dizer-nos onde e quando e ainda nos obriga a pagar a conta. Serve-nos champanhe, mas derruba o copo.

Tomamos a iniciativa de lhe dar um passou-bem, mas ele nem sabe quem somos.

Vencer coloca-nos no palco principal. E depois apaga as luzes.

Nos meus mais de 30 anos de trabalho com os maiores espíritos competitivos da nossa era, desde Michael Jordan a Kobe, passando por Dwyane Wade e Charles Barkley, entre inúmeros outros, incluindo CEO e vencedores de elite de todas as áreas, fui testemunha da generosidade gloriosa de Vencer, assim como da sua excruciante crueldade. Um dia, está rodeado por uma auréola. No outro, mostra as suas garras.

Não somos nós que decidimos o que vamos encontrar.

Podemos apenas ir atrás dele e, se estivermos dispostos a pagar o preço, até o poderemos agarrar. Por breves instantes. A capacidade para vencer está presente em todos nós. Para alguns, é o primeiro campeonato. O primeiro milhão. Um

negócio novo. Uma casa nova. Para outros, é terminar um treino ou terminar os estudos. Mandar um filho para a universidade. Comprar o primeiro carro. Passar um dia inteiro sem fumar. Pôr um fim a uma relação problemática. Pedir um aumento. Avistar o último lugar livre no parque de estacionamento e conseguir estacionar antes que outros lá cheguem. Fazer inversão de marcha e não ser apanhado pela polícia.

Levantar-se da cama todos os dias e pôr os dois pés no chão.

Vencer está em todo o lado. Todos os minutos, temos a possibilidade de reconhecer uma oportunidade, de nos esforçarmos mais um pouco, de nos libertarmos da insegurança e do medo, de parar de dar ouvidos ao que os outros nos dizem e de decidir agarrar as rédeas do momento. E não apenas aquele momento isolado, mas o que vem a seguir e o outro depois desse. E quando menos esperarmos, já somos donos da hora, do dia e do mês. Outra vez. E outra vez.

É assim que vencemos.

Não acontece de um momento para o outro. Para os meus atletas, começa com o primeiro treino fora da temporada, vai ganhando força até ao último segundo do jogo do campeonato... e continua até ao primeiro treino fora da temporada seguinte. Para os meus clientes empresariais (que se regem por calendários mais exigentes do que qualquer atleta), começa com uma série imprevisível de concorrentes para quem não há foras-de-época, livro das estratégias de jogo nem cronómetro para parar a jogada, com registadores não oficiais de resultados e árbitros que estão sempre a mudar as regras. Para todos, há contrariedades, desafios, barreiras, desilusões e problemas que obrigam a maior parte das pessoas a desistir da corrida.

Mas se insistir, se conseguir sobreviver no campo de batalha da sua mente, conseguir tolerar o medo e a dúvida

e a solidão... então, Vencer poderá querer dar-lhe uma palavrinha.

Vencer é a derradeira aposta em si mesmo; é a diferença entre sonhar com o que poderia ser e vivê-lo realmente.

Vencer dá-lhe ímpeto para avançar. De cada vez que avança, pode ouvir o tinido seco das barras de aço atrás de si; elas existem mesmo e são merecidas. Agora já não dá para recuar, só para avançar. Não pode deixar de sentir aquilo que sentiu.

Vencer nunca mente, mas está sempre a esconder a verdade. Diz-lhe que tudo aquilo que quer está perto e depois ri-se ao fechar-lhe a porta na cara. Diz-lhe que todos os objetivos e sonhos são impossíveis e depois provoca-o para seguir em frente. Mais um passo. Mais um passo. Mais um passo, rumo a um destino incerto que pode inclusivamente nem existir.

Vencer é coisa de loucos. Não dorme e não compreende porque é que nós dormimos.

Recusa-se a partilhar tempo ou espaço com outros na sua vida, qual amante ciumento que exige tudo e mais alguma coisa de si, e consegue-o. É uma obsessão motriz que, aos olhos de outros, parece irracional, mas aos seus, é perfeita.

Vencer não perdoa. Se fizer asneira, se baixar os braços, se der parte de fraco, está feito ao bife.

Mostra-lhe o melhor de si, bem como o pior.

Vencer não tira as mãos dos bolsos para não apontar acidentalmente para alguém indigno.

Ergue-o lá no alto, debaixo do sol. E depois deixa-o queimar-se, enquanto assiste.

Se conseguir chegar ao topo, Vencer estará lá para o saudar de braços abertos. Momentos antes de o empurrar borda fora para arranjar espaço para outra pessoa.

É o derradeiro banho de realidade, uma chamada de atenção mordaz para a sua verdadeira essência e para aquilo

que aparenta ser, obrigando-o a repor a diferença. Vencer é o amante que o leva ao paraíso durante toda a noite e que depois desaparece antes do amanhecer. É o sonho de que não se lembra ao acordar.

Vencer não pede desculpa. Você pode ser substituído. Você *será* substituído.

Eu sei que, em livros como este, os “especialistas” costumam indicar “passos” ao leitor. Cinco passos simples! Dez passos secretos! Vinte passos que acabei de inventar para este livro!

A sério?

Não há nenhum mapa à venda com o caminho até ao topo. Se houvesse, já toda a gente lá teria chegado.

Mas não chegou.

Os passos para Vencer são infinitos e estão em constante mudança. Agora, vemos o passo à nossa frente, no momento a seguir são areias movediças.

A maior parte das pessoas não vê o passo a desaparecer até ser tarde demais. É sugada pelas areias movediças e desiste.

Vencer não quer saber se a pessoa consegue dar esses passos — *qualquer pessoa* consegue fazê-lo. Ele quer saber o que acontece quando falhar um passo, quando não conseguir ver ou perceber o que está à sua frente. Quando tiver de confiar no seu discernimento e acreditar no que sente e não no que vê.

Às vezes dá um passo de cada vez, outras vezes dois. Nuns dias, sente-se tão bem que lhe apetece desatar a correr, noutros rasteja de mãos e joelhos no chão, arquejando e desejando nunca ter começado a corrida. Irá escorregar e tropeçar e perder tudo o que já ganhou.

E quando faz, por fim, algum progresso... eis que há mais degraus para subir. Tem uma pedra no sapato, um

penso em cada um dos dedos dos pés. Os seus pulmões como que querem explodir. Todos os dias. Todo o santo dia.

Dez passos?

Seria uma maravilha.

“Dez passos” são uma forma conveniente, mas dificilmente eficaz, de simplificar e vender o sucesso.

Em 2013, escrevi um livro chamado *Relentless: From Good to Great to Unstoppable*¹, sobre a capacidade de controlar a mente e os traços de personalidade das pessoas mais bem-sucedidas de elite, a forma como pensam, agem e definem estratégias. A estas pessoas chamo *cleaners* e, se leu o livro, saberá que são inúmeras as características que definem um *cleaner*². Mas há uma coisa que todos os *cleaners* têm em comum: a capacidade de alcançar o resultado final vezes sem conta. Eles não têm apenas um jogo fantástico ou um mês excelente; eles têm carreiras icônicas que estabelecem a norma para o resto das pessoas. Levam as suas equipas dos jogos de eliminatória à final da taça ou do campeonato, tiram os seus negócios da obscuridade e começam a gerar receitas com sete dígitos, oito dígitos, números com três vírgulas. Não precisam que lhes digam como fazer. Eles chegam lá sozinhos e executam. Repetidamente.

Senti-me honrado e abençoado pela magnitude de apoio que recebi pelo livro *Relentless* — desde atletas a CEO, pais e empreendedores, artistas, médicos e presidentes e, bem, todo o tipo de competidores, cada um a viver a sua corrida rumo à excelência. A mensagem mais comum?

¹ Ainda não publicado em português, o título deste livro poderia ser traduzido como *Implacável: Como Passar de Bom a Grande a Imparável*. (N. da T.)

² No seu livro *Relentless*, Grover define um *cleaner*, por oposição ao *cooler* e ao *closer*, como uma pessoa extremamente confiante, resoluta e motivada para os resultados que reúne todos os 13 critérios para ter sucesso. (N. da T.)

“Pensava que era o único. Obrigado por me dizer que não sou louco.”

Você não é louco. Há muitos como nós por esse mundo fora.

Simultaneamente, o criticismo ocasional deixou-me intrigado: “Este livro não nos diz o que fazer!”

Correto.

Por que raio haveria você de querer que lhe dissessem o que fazer?

Eu não digo aos meus clientes “Sê implacável!”, ou “Tu consegues!”. Eles sabem disso, sentem-no. Os melhores também caem e tropeçam e ficam sôfregos por ar, tal como nós. Mas não param. Já sabem que, a dada altura, o chão que pisam irá começar a rachar e ceder. Estão prontos para isso; confiam que há outro passo, mesmo que não o consigam ver. Não pensam na dor e no sacrifício; veem apenas o resultado final — Vencer. Não saem da estrada e continuam à caça da excelência.

Olhando em retrospectiva, ao longo dos anos, todos os meus clientes andaram à caça de alguma coisa. De um recorde. De um salário. De um legado. De um fantasma.

MJ andou à caça da imortalidade, e encontrou-a. Ele viverá para sempre.

Kobe viverá também para sempre. Também ele andou à caça da imortalidade. Mas antes que a apanhasse, foi a ela que o apanhou a ele.

Do que é que anda à caça?

O que anda atrás de si?

É que se está confortável com coisas como sacrifício, pressão, crítica e dor, se tem capacidade para aprender a manter o foco no resultado em vez de estar sempre concentrado nas dificuldades... então pode ir à caça de Vencer, lutar por ele e defender o seu direito de o agarrar.

Mas eu não vou dizer-lhe o que fazer. Vou mostrar-lhe uma imagem bastante honesta e crua do que realmente sig-

nifica contornar barricadas, obstáculos e desafios que surgem no caminho, que o obrigam a abrandar o passo e ameaçam a realização dos seus sonhos. Estou a dar-lhe o plano de ação para alcançar o sucesso e o domínio de uma mentalidade implacável. Os dois são indissociáveis um do outro. É assim que os melhores controlam e sobrevivem à viagem e é assim que você também o pode conseguir. E, quando chegar ao fim deste livro, não precisará que ninguém lho diga. Você saberá.

Em abril de 2020, a ESPN e a Netflix transmitiram *The Last Dance*, o há muito aguardado documentário sobre a corrida de Michael Jordan e dos Chicago Bulls rumo à vitória conjunta do sexto e último campeonato. Tendo sido o treinador pessoal de MJ durante 15 anos, foi um privilégio ser incluído nos que participaram e foram entrevistados para a série.

Para muitos, foi uma viagem ao passado vividamente nostálgica, com vídeos, fotografias e entrevistas com os melhores jogadores, histórias inéditas, questões pendentes para debater e acertos de contas.

Para outros, foi um drama agri-doce sobre excelência implacável a todo o custo. Sem paninhos quentes. Impiedoso. Implacável. Inesquecível.

Para os que o viveram, *The Last Dance* tratava de uma coisa: Vencer. Aqueles anos tornaram-se a plataforma para a minha carreira com os maiores atletas da nossa era e a base do meu trabalho atual com pessoas com mentalidade vencedora no desporto, nos negócios, em todas as esferas da vida... aquelas que nunca param de perseguir a grandiosidade, por muito fugaz que seja. Durante mais de 30 anos, fui testemunha de Vencer ao mais alto nível e vivi perdas a um grau que está além da banal compreensão. Vi vencedores a perder e perdedores a ganhar. Senti o sabor dos dois extremos. A minha caçada continua.

A sua também.

Permita-me que o leve para um mundo de competição desenfreada de elite e lhe mostre como pode percorrer uma estrada que não existe em GPS algum. Não há mapa, luzes, nem ruas pavimentadas.

É a estrada para o paraíso que começa no inferno.

Você foi escolhido. Não por outras pessoas, mas por si mesmo.

Bem-vindo a Vencer.

A LINGUAGEM DE VENCER

Se é o tipo de pessoa que precisa de se sentir entusiasmada...

Se se motiva a si mesmo e aos outros com gritos do género “Vamos a isso!” e “Tu consegues!”...

Se costuma anunciar nas redes sociais que “arrasou” e “deu cabo deles” e “brilhou”...

... isto vai doer.

Não quero saber. Estou apenas a avisá-lo.

Vencer tem uma linguagem própria e não anda cá com meias medidas.

Nem toda a gente é uma “lenda” ou uma “fera”, nem todos os acontecimentos ou entrevistas são “épicos” e “transformadores de vida”. Os atletas que têm um bom desempenho no primeiro jogo da temporada não vão necessariamente “constituir um problema” para a Liga ou o resto do mundo. As pessoas que conduzem um Ferrari não estão “em máximos”.

Para falar sobre Vencer, é preciso falar a sério. Ou, ainda melhor, nem sequer falar.

Por exemplo: na linguagem de Vencer, não se fala sobre motivação. A motivação está no patamar de entrada, é aquele êxtase temporário depois de ingerir demasiado açú-

car. É aquela explosão incrível de paixão e poder artificial e energia voraz... momentos antes de desvanecer e o deixar, de repente, de cara esparramada no chão frio e duro, a tentar perceber o que raio foi aquilo.

A motivação é para aqueles que ainda não decidiram se se devem comprometer com os seus objetivos, ou quanto tempo, esforço e vida estão dispostos a investir para os alcançarem. Não estou a medir o nível de sucesso destas pessoas — há quem possa estar falido, desempregado, com excesso de peso ou encontrar-se numa situação desagradável e estar extremamente motivado para mudar a situação. Refiro-me à necessidade que sentem de serem espicaçados por outros com um belo pontapé no traseiro, obrigando-os a agir.

Não trabalho com clientes que precisem de levar esse pontapé no traseiro. Se vier ter comigo, preciso de saber que já está a dar pontapés no seu próprio traseiro e que está pronto para levar ainda mais. Do mesmo modo, não sou um “orador motivacional”. Não escrevo livros motivacionais. Não quero “acender a sua chama” — essa é a *sua* tarefa. A minha é pegar nos seus maiores feitos e trabalhar com base neles. Quero falar consigo numa linguagem que leve em conta o seu melhor trabalho e o aperfeiçoe.

É essa a linguagem de Vencer.

Por isso, se está à espera de que este livro seja sobre a glória dos anéis dos campeonatos, das medalhas e placas e dos troféus pendurados na parede, se está a lê-lo pela poesia do “Você consegue!” e “Todos somos vencedores”, escolheu o livro errado. Aqui, não há palmadinhas nas costas ou troféus de participação. Não há recompensas por comparência. Não lhe vou dizer o que deve vestir para o desfile.

Trata-se daquilo que o espera durante a corrida para a excelência. É sobre o sangue nas suas mãos depois do jogo da corda com um fantasma que não consegue ver, atolado na lama até aos tornozelos, cercado por pessoas que tentam

enterrá-lo. A solidão e a exaustão insuportáveis. O medo intenso do que está lá à frente... e do que não está.

Se isto lhe soa fora do normal, então estou a fazer o meu trabalho. Pergunte a quem já tiver vencido alguma coisa, no desporto ou nos negócios ou em qualquer outra área na qual reine a competição com outros e consigo próprio, pois dir-lhe-ão a mesma coisa:

Não há nada de normal em Vencer. Se precisa de normalidade, se precisa de encaixar, prepare-se para ficar muito tempo no meio da multidão.

Para Vencer, tem de ser diferente, e a diferença assusta os outros. Por isso, se está preocupado com o que vão dizer de si, com os efeitos a longo prazo, os sacrifícios que fará, o sono que perderá, a família que se zangará consigo... Não posso ajudá-lo com isso. Não há nada de “típico” sobre o estilo de vida e as escolhas que terá de fazer. Vencer está dentro de todos nós, mas, para a maioria, é aí que ficará, enrodilhado debaixo de uma vida inteira de medo, ansiedade e dúvida.

A corrida para a grandiosidade não tem regras para o proteger. Não há nada que diga que não vai perder, não se vai magoar, não vai ter todo este trabalho em vão. Não há garantias de que vá ser “justo”. O mais provável é que *não* vá ser justo. Vai perder mesmo antes do apito final. Vai perder para alguém que não se esforçou tanto. Vai perder por causa de uma má decisão ou uma má jogada. Outra pessoa vai ficar com o trabalho. Uma pandemia vai arruinar a época, a sua conta bancária, a sua carreira.

Ainda assim, o prémio no final da corrida permanece tão irresistível, viciante e deslumbrante que continuamos a correr, a tropeçar, a sacrificarmo-nos e a competir para o agarrar.

Vencer irá fazer o possível para evitar que fique com o prémio, mas se conseguir, se merecer um lugar àquela mesa magnífica e for, por fim, incluído na conversa, prepare-se

para duas coisas: (1) Vencer vai dar-lhe a cadeira com a perna partida para que nunca fique confortável e (2) é bom que saiba falar a sua língua.

A forma como fala sobre Vencer ditará se irá efetivamente ficar com o prémio... e mantê-lo.

Gostaria de fazer o teste de vocabulário que faço aos meus clientes? É curto e simples:

Descreva Vencer numa palavra.

É só isso. Que sentimentos é que Vencer lhe desperta? O que representa para si?

Uma palavra. Tire um minuto e anote a primeira resposta. Pode ser sincero, não há terceiros envolvidos, nem lhe vou dar um prémio pela resposta.

Tenho feito esta pergunta a inúmeros atletas, empresários e outros particulares com quem trabalho; as respostas são sempre reveladoras. Eis algumas das mais comuns:

Soberbo. Eufórico. Sucesso. Controlo. Realizações. Poder. Satisfação. Triunfo. Espetacular. Fantástico.

Não são más respostas. Se a sua estava na lista, enquadra-se na maioria. Se é que é aí onde gostaria de estar.

Obviamente, *qualquer um* se pode enquadrar. O que se destaca é a excelência.

Permita-me que partilhe consigo algumas das respostas que obtive dos grandiosos, não só do desporto, mas também do mundo dos negócios:

Bárbaro. Difícil. Perigoso. Rude. Sujo. Duro. Inexorável. Obstinado. Irrefreado.

Kobe: “*Tudo*”.

Algumas pessoas ficarão a olhar para o vazio, a pensar na enormidade da questão. Umas emocionar-se-ão. Outras menearão a cabeça. Como define a única coisa que tem consumido e definido toda a sua vida?

Nunca fiz esta pergunta a MJ. Mas ele já deu a resposta em *The Last Dance*. Houve um momento em que ele resumiu

tudo o que aprendeu, tudo aquilo para que trabalhou... tudo o que aprendeu sobre a sua parceria vitalícia com Vencer. A sua resposta é mais do que uma palavra, mas vale por cada:

Pressionei pessoas que não queriam ser pressionadas. Desafiei pessoas que não queriam ser desafiadas. E conquistei esse direito porque os colegas que vieram a seguir a mim não passaram pelo que eu passei. A partir do momento em que entramos na equipa, passamos a reger-mo-nos por determinados padrões; eu entrei no jogo e não ia aceitar nada abaixo daquilo.

Mas se isso implicasse ter de picar alguém, era o que faria. Pergunte aos meus colegas; “O incrível no Michael Jordan é que ele nunca me pediu para fazer nada que ele próprio não fizesse”.

Quando as pessoas virem isto, dirão: “Bem, ele não era um tipo lá muito simpático, até podia ter sido um tirano”. É a opinião de quem nada ainda ganhou. Eu queria ganhar, mas também queria que eles ganhassem e fizessem parte disso.

Eu não tenho de o fazer. Faço-o porque sou assim. É assim que eu jogo. Era a minha mentalidade. Se não querem jogar assim, então não joguem.

E, depois, seguiu-se o célebre “Pausa”.

Aquele momento de obstinação foi tão natural para ele, que teve de se afastar por breves momentos da entrevista para controlar as emoções. E ainda só tinham começado a filmar há uma hora.

Sim, Vencer é soberbo, magnífico, poderoso e espetacular e tudo isso, não há como negá-lo.

Mas se você pensa que é só isso, então, como disse MJ, nunca venceu nada.

É o castigo a que outras equipas o votaram antes de ter evoluído para se tornar o melhor jogador de sempre. Os anos de pressão implacável e escrutínio de todas as suas ações. O foco com um só objetivo em vista: vencer campeonatos, não apenas para si, mas para toda a gente à sua volta.

É quando Kobe rasgou o tendão de Aquiles, mas se recusou a ir até aos balneários antes de tentar — e ter conseguido — fazer dois lançamentos livres. As infames visitas ao ginásio às quatro da manhã para treinar os lançamentos até dominar o lançamento que falhara na véspera. As horas incontáveis sozinho no escuro a reproduzir mentalmente cada jogo e treino.

É quando Dwyane Wade lutou para recuperar a condição física prévia às cirurgias ao joelho e ao ombro que poderiam ter arruinado as carreiras da maior parte dos jogadores, para ganhar mais dois campeonatos da NBA, que juntou ao que já tinha, bem como uma medalha olímpica de ouro em 2008, com a equipa masculina de basquetebol dos Estados Unidos da América, liderando a pontuação. É quando Larry Bird jogou com debilitantes dores nas costas. Todos os grandes nomes da era Jordan — Charles Barkley, Patrick Ewing, Dominique Wilkins, John Stockton, Karl Malone, Clyde Drexler — a perceberem que nunca poderiam vencer enquanto MJ também fizesse parte da corrida.

Aquela corrida implacável. Vencer pode trazer glória, mas também pode dar cabo de si.

Pense nas pessoas que conhece que mais alcançam, os vencedores, os *cleaners*. Pense em si. O que teve de superar para chegar aonde está? O que tem ainda diante de si, que conheça ou desconheça? Parece-lhe tudo glória e triunfo?

Se parecer, a sua corrida chegou ao fim. Os meus parabéns.

Agora, afaste-se e deixe-nos passar, porque os que restámos ainda temos trabalho a fazer.

Volte a ler as definições de Vencer: *Bárbaro. Difícil. Perigoso. Rude. Sujo. Duro. Inexorável. Obstinado. Irrefreado. Tudo.*

Se é isso que descreve a sua viagem e a forma como investe nos seus objetivos, então falamos a mesma língua.

Este livro é sobre ter garra, não *glamour*. Se valoriza mais a sua imagem do que os seus resultados, se precisa de parecer e agir de uma determinada forma para impressionar os outros, se a sua estratégia de sucesso passar por “fingir até conseguir”, se precisa de aprovação para ser quem realmente é, vai ter dificuldades.

Se trabalharmos juntos, não preciso que seja civilizado e bem-educado. Preciso que seja rijo. Tenaz. Focado. Verdadeiro. Quero que isole completamente a sua mente, que confie na sua voz e instintos para o proteger de si e dos outros. Quero vê-lo a flexionar o músculo mais importante na sua corrida para a grandiosidade, aquele que mais ninguém vê: o músculo do Estou-me nas Tintas. Iremos trabalhar bastante este músculo ao longos destas páginas.

Quero que arranje um revestimento de *Teflon* para que nada se cole nem penetre em si. Quanto mais permitir que outros o incomodem, a ponto de qualquer comentário ser tido como crítica e toda a crítica ser tida como um ataque, tanto mais esse revestimento protetor ficará gasto até a capa exterior ficar mole e fraca.

Nem é preciso dizer que Vencer tem tolerância zero para pessoas moles e fracas.

Os grandes sabem como adotar uma postura diferente em determinadas situações que assim o exijam e descartá-la quando é importante. MJ era bem-educado e delicado e dizia as coisas certas perante patrocinadores, público e jornalistas. Mas quando estava no seu ambiente natural, no ginásio, no campo... víamo-lo como ele era, sem inibições nem filtros na transmissão da sua mensagem através de palavras ou ações.

Vencer faz-nos estar conscientes de que há outras pessoas a observar-nos. É muito mais fácil andarmos fora do radar quando ninguém nos conhece, nem está a prestar atenção. Pode armar confusão, ser rude e sujar as mãos, porque ninguém sabe que você existe. Mas assim que começa a vencer e os outros a reparar em si, ficará subitamente consciente de que está a ser observado. A ser julgado. Preocupa-o que outros descubram as suas falhas e fraquezas e começa a esconder a sua verdadeira personalidade, para poder ser um bom modelo e um bom cidadão, bem como um líder que outros possam respeitar. Não há nada de errado nisso. Mas se o faz às custas de ser quem realmente é, tomando decisões para agradar outros ao invés de agradar a si mesmo, não ficará nessa posição durante muito mais tempo.

Quando começar a pedir desculpa por ser quem é, parará de crescer e vencer. De forma permanente.

Quanto mais vencer, tanto mais os outros tentarão inibir o seu crescimento, dizer-lhe para abrandar, para se manter na sua faixa. Tentarão mantê-lo numa só faixa para o controlar.

Mas Vencer é sobre escolher uma faixa qualquer, mudar de faixa quando for preciso e navegar cada faixa com a mesma habilidade, com um equipamento extra com que mais ninguém contava.

Os vencedores falam uma língua que não faz sentido para quem nunca a viveu. Um olhar de relance, um olhar fixo e frio, um revirar de olhos. Por vezes, silêncio total. Não dá para explicar nem ensinar a mesma. Mas quando se a sabe, sabe. Não é algo que se grite aos sete ventos — “Ei! Sou bárbaro! Também sou irrefreado!” — porque se tem de o dizer, provavelmente isso não é verdade. Mas existe no fundo de toda a gente, basta estarmos dispostos a deixar ir e sentir o nosso próprio poder bárbaro, irrefreado, obstinado.

Para mim, Vencer diz respeito a todas essas palavras e muitas outras, como verás. É a paz absoluta no meio do caos total. É a maior alegria e, ao mesmo tempo, o sentimento mais solitário do mundo. Nem toda a gente percebe isto desta forma e você também não tem de o fazer. Não é a algararra de alegria e excitação, é aquele reconhecimento assombroso do que acabou de acontecer. Andou atrás desta coisa magnífica, deste resultado final elusivo... e agarrou-a. Pode crer que sim! É MJ aos soluços no chão, é Kobe sozinho a um canto, abraçado ao troféu. É o CEO de um império avaliado em milhares de milhões de dólares a pensar onde estará a mesa da cozinha que serviu como a sua primeira secretária. Ninguém sabe aquilo por que teve de passar para chegar aqui. Ninguém compreende o que terá de fazer para chegar lá de novo.

Digo-lhe isto porque, quando me sentei para escrever este livro, fiz um autoteste e comecei a escrever as minhas próprias definições de Vencer.

Pensei nos ganhos e perdas em cada área da minha vida: enquanto criança, quando cheguei a este país com os meus pais e testemunhei o sacrifício e a determinação que eles investiram na nossa família; enquanto rapaz que sonhava jogar na NBA, mas ter visto o sonho ir por água abaixo por causa de uma lesão e ser forçado a admitir que não era suficientemente bom; enquanto jovem adulto, com planos para ajudar atletas profissionais e ter o maior competidor da história como primeiro cliente profissional; enquanto treinador e *coach* de alguns dos maiores campeões de que há memória; enquanto CEO do negócio para desportos de alto rendimento mais respeitado do mundo; enquanto autor e orador e, acima de tudo, enquanto pai.

Vencer tem sido o meu mentor e o meu carrasco, o meu maior aliado e o mais formidável inimigo. É um *puzzle* de peças infinitas difíceis de encaixar e com falhas duvidosas

— sem haver qualquer imagem que mostre o aspeto final do *puzzle*, se alguma vez o terminar. É um buraco negro de desejo e avidez e fome insaciável, um amante desatento que se insinua e lhe faz saber que está de volta.

Já encarei Vencer de frente o tempo bastante para o ver pestanejar e virar as costas. Já fui bastante palerma a ponto de dizer: “Até para o ano”, só para o ouvir sussurrar: “Veremos”.

Já vi o que pode ele fazer pelas pessoas e às pessoas.

O que fez por si? O que lhe fez a si?

Michael raramente fala nisso e Kobe não pode. Mas ambos falaram *comigo*, em discussões e debates que mais ninguém viu ou ouviu, nos quais se trocaram confidências que não foram divulgadas em entrevistas ou livros infantis. Continuo a estudar os dois e, com frequência, ainda tenho essas conversas na minha mente.

Perguntei-lhe a si qual é a sua definição de Vencer. Agora, vou dizer-lhe qual é a minha.

Há 13. Se leu *Relentless*, talvez se recorde de que gosto de usar o número 13, porque não acredito na sorte. Vencer tão-pouco acredita na sorte. Vencer acredita em Vencer.

Poder-se-á também recordar de que tudo nas minhas listas é classificado como n.º 1, pois quando nos pomos a classificar as coisas, 1-2-3-4, etc., as pessoas pensam que o n.º 1 é o mais importante, o n.º 2 é menos importante, e tudo o resto está lá apenas para encher a lista. Por isso, começamos com o n.º 1 para tudo e pode lê-los pela ordem que quiser.

OS 13 VENCEDORES

N.º 1 VENCER faz de si uma pessoa diferente, e a diferença assusta os outros.

N.º 1 VENCER trava uma guerra no campo de batalha da sua mente.

N.º 1 VENCER é a derradeira aposta em si mesmo.

N.º 1 VENCER não é cruel, mas age menos com o coração.

N.º 1 VENCER pertence aos outros, mas cabe-lhe a si tirar-lhes esse lugar

N.º 1 VENCER quer-o por inteiro; não há meias medidas.

N.º 1 VENCER é egoísta.

N.º 1 VENCER passa pelo inferno. Se desistir, é lá que ficará.

N.º 1 VENCER é um teste sem respostas certas.

N.º 1 VENCER conhece todos os seus segredos.

N.º 1 VENCER nunca mente.

N.º 1 VENCER não é uma maratona, é um sprint sem meta à vista.

N.º 1 VENCER é tudo.

É isto o que eu sei.

Vencer irá custar-lhe tudo e recompensá-lo mais se estiver disposto a fazer o que lhe compete. Não se dê ao trabalho de arregaçar as mangas, deite logo a casa abaixo — e faça aquilo que os outros não querem ou não podem fazer. Seja como for, não são eles que importam; você está nisto sozinho.

Pare de ter medo daquilo em que se tornará. Deveria ter mais medo de *não* se tornar nisso mesmo.

Se não se conseguir convencer disso, se achar que não está pronto ou não é merecedor, se não está disposto a comprometer-se com o seu próprio sucesso, então nunca foi vencedor e, provavelmente, nunca será. Porque todos os vencedores compreendem uma coisa: há um preço a pagar e tem mesmo de ser pago.

N.º 1

VENCER FAZ DE SI UMA PESSOA DIFERENTE, E A DIFERENÇA ASSUSTA OS OUTROS

Quando treinei o Michael, definimos um calendário que incluía treinos em dias de jogo. Naquela altura, isso era algo inédito; todos me diziam o mesmo: *Treinar em dias de jogo? Vais arruinar-lhe o lançamento! Vai ficar cansado! Vai ficar menos atlético!*

Treinar torna uma pessoa menos atlética?

Víamos as coisas de maneira diferente.

Pense no seguinte: ele fazia três a quatro jogos por semana, mais os dias de viagem, mais o treino com a equipa, mais os dias de descanso. Quando é que deveria treinar?

Ninguém foi capaz de me dar uma resposta, porque sessões diárias de treino não eram, naquela época, a norma na NBA, nem tão-pouco uma prioridade. Eram muito poucos os jogadores que seguiam um regime de treino regular, especialmente durante a temporada de jogos, e nenhum foi buscar um treinador fora da organização. MJ foi o primeiro a fazê-lo ao contratar-me.

Lembre-se, ele contratou-me especificamente para o ajudar a aumentar a massa muscular e a força, porque sabia que isto o ajudaria a dominar os jogadores maiores e mais fortes, fisicamente superiores em campo. À medida que o jogo ficava mais renhido, também aumentava a intensidade

física com que os adversários o enfrentavam, e ele percebeu que, para passar ao nível seguinte e vencer, era necessário adotar uma abordagem diferente. Os Bulls tinham um programa de condicionamento físico para os seus jogadores, mas ele queria — e precisava de — mais.

Foi o meu primeiro atleta profissional: o melhor jogador de basquetebol do mundo estava a trabalhar com um treinador que nunca tinha treinado um jogador profissional. Improvável? Sim. Insano? Talvez. Mas o insano — combinado com a vontade de arriscar — é a arma secreta de Vencer, e ambos tínhamos uma quota parte impressionante de insanidade.

Se pensar como toda a gente, agir como toda a gente, seguir os mesmos protocolos e tradições e hábitos como toda a gente, adivinhe lá: *será* como toda a gente.

Toda a gente queria ser como o Mike.

Ele não queria ser como toda a gente.

O que nos leva de volta aos treinos em dias de jogo.

Se o nosso objetivo era aumentar, de forma contínua, a massa muscular e torná-lo mais forte, bem como minimizar as lesões e preservar-lhe a longevidade, teria sido contraproducente ignorar o treino sempre que tinha um jogo. Creia-me, eu estudei-o, investiguei-o, testei-o e analisei todas as variáveis possíveis que poderiam afetar o seu desempenho. Fomos consistentes sempre que era dia de jogo: treinámos os mesmos músculos, fizemos o mesmo tipo de treino; levámos em conta todos os aspetos que poderiam afetar o seu lançamento e a sua resistência; eliminámos as variáveis possíveis para que o seu corpo ficasse preparado para jogar nas mesmas condições, independentemente dos calendários dos jogos. Tornou-se de tal forma uma parte da sua rotina que, quando não treinávamos, ele achava estranho e comentava, “Sinto que alguma coisa não está bem”.

O mais importante era que resultava para ele e, obviamente, os resultados foram de tal maneira gritantes que

nunca precisei de responder a quem tinha prognosticado o contrário.

Nunca foi uma questão de ser diferente só porque sim, ou de fazer publicidade ou dar a impressão de sermos mais espertos e modernos.

Era uma questão de compreender a diferença entre saber como pensar e dizerem-nos o que pensar.

Os vencedores envolvem-se mental e empiricamente com vista a criar novos níveis de grandiosidade. Aqui, não estou apenas a falar de atletas, mas sim de inovadores e pioneiros nas áreas dos negócios, entretenimento, ciência, tecnologia, educação, medicina, parentalidade... em todas as esferas da vida. Falo de Bill Gates que verificava pessoalmente todas as linhas de códigos durante os primeiro cinco anos da Microsoft. Falo de Jeff Bezos que expedia livros da sua garagem. Falo de Sara Blakely que cortou os pés das *collants*. Falo de Elon Musk a olhar para Marte. Eles não tinham medo de pensar de forma original, nem estavam preocupados com o que outros iriam pensar sobre as suas ideias “loucas”. Toda a treta em torno de pensar fora da caixa não passa disso mesmo: treta. Os vencedores não veem a caixa; veem possibilidades. Usam as suas próprias decisões, sucessos e falhas como rampa de lançamento para catapultar os seus pensamentos e resultados.

Todas as grandes criações e invenções começaram com pessoas que sabiam como pensar e não permitiam que lhes dissessem o que pensar. Se quiser ascender ao nível das elites, é isto que o diferenciárá. Se seguir o manual, palavra por palavra, se fizer as coisas sempre da forma “normal”, poderá ser muito bom naquilo que faz. Mas o que acontece quando há uma anomalia ou um problema imprevisível que o manual não contemple? Como lida com uma situação em que nada é “normal”? As pessoas adoram falar sobre a capacidade de “dar a volta” em alturas difíceis (mudar rapida-

mente numa direção diferente), mas tem de rodar o corpo e deslocar-se *rumo a* alguma coisa, não pode estar sempre a mudar de direção só para mudar de direção. E, a menos que saiba como pensar por si, continuará a voltar-se ora para a frente, ora para trás, para este e para aquele lado, à espera que alguém o salve. À espera que lhe digam o que pensar.

Se lhe der uma folha de papel com mil pontos e lhe pedir que os ligue entre si, como seria a sua abordagem ao desafio? Formaria uma imagem de alguma coisa identificável? Iria parecer um desvario de rabiscos? Iria simplesmente rasgar a folha?

Estes pontos são o seu mapa da corrida para a grandiosidade. Pode seguir em linha reta, desenhar a sua própria rota, ou deambular sem destino. Pode perguntar a outras pessoas como chegar aonde quer ir. Pode desistir.

Para mim, estes pontos têm que ver com observar os movimentos de um vencedor e perceber como o posso ajudar a movimentar-se melhor. Sei como é que toda a gente o vê, mas poderei eu vê-lo de forma diferente? Posso levá-lo noutra direção? Posso fazê-lo voar? É essa a arte que vejo nesses pontos, o resultado de tudo o que aprendi com outros e que aperfeiçoei com o meu próprio conhecimento. Sei que existe, algures, uma imagem para me indicar o que fazer. Não a quero. Quero criar a minha própria imagem.

Vencer está de olho em si para ver se tem confiança e audácia suficientes para acreditar que “ser diferente” não é errado. É a diferença entre acender a sua própria fogueira e esperar que outros a acendam no seu lugar. Para mim, a curiosidade é a faísca que acende essa fogueira. Tenho o hábito de olhar fixamente para as pessoas, não por ser rude, mas para estudá-las e conhecê-las melhor. Sei que pode trazer-lhes algum desconforto, o que não é a minha intenção, mas acredito que me faz ser bom naquilo que faço; prefiro observar alguém de perto do que confiar no que me dizem.

Faz perguntas? Permite que a sua mente vagueie por novas possibilidades e cenários, por muito rebuscados e inalcançáveis que pareçam, como fazia em criança? As crianças são curiosas. Quando veem alguma coisa interessante, têm de brincar com ela, comê-la, lançá-la... são incapazes de a deixar em paz. Durante uns minutos, é a melhor coisa que já viram, até que um adulto chega e lha tira das mãos. Fazem perguntas atrás de perguntas atrás de perguntas... até que um adulto fica farto e as manda calar-se.

Eu e MJ éramos assim no início do nosso relacionamento. Havia tanta coisa que eu queria saber, tanta coisa que sabia que podia aprender com ele. Costumava fazer perguntas sobre tudo, até que ele, por fim, dizia: “Meu, fazes demasiadas perguntas”. E eu continuava a inquirir. Já sabia o que é que eu *devia* pensar sobre ele e sabia o que toda a gente pensava sobre ele. Precisava de saber mais do que isso.

Kobe fez o mesmo com ele; costumava telefonar ou enviar-lhe uma mensagem escrita a meio da noite a perguntar como é jogar contra um determinado tipo, como gerira a situação, o que pensava sobre isto ou aquilo. E o Michael respondia-lhe sempre e ajudava-o a aprender. Esta é, já agora, a característica principal dos grandes nomes: querer transmitir o seu conhecimento a outros, para que a próxima geração possa continuar a aprender.

Esta é a diferença entre competir e vencer.

Estou sempre a ouvir a mesma coisa dos meus clientes empresariais: “Nós sabemos competir; agora, precisamos de saber como vencer”. Nem sempre é a mesma coisa.

Quando sabe o que pensar, está pronto para competir. Quando sabe *como* pensar, está pronto para vencer.

A sua educação ensina-o o que pensar. A experiência de vida ensina-o como pensar. Na escola, os seus conhecimentos são testados. Na vida, os testes vêm antes da aprendizagem.

Os treinadores e os chefes dizem-lhe o que pensar. Fazer o trabalho diz-lhe como pensar.

Os seus pais mostram-lhe o que pensar. A idade adulta mostra-lhe como pensar... se estiver disposto a aprender.

Se seguir uma receita para fazer o bolo de chocolate perfeito, é precisamente esse bolo que obterá, porque lhe disseram como o fazer. Mas depois de o confeccionar algumas vezes, talvez comece a pensar numa forma de o tornar ainda mais perfeito, pelo que muda alguma coisa na receita. E tinha razão: o bolo ficou ainda mais saboroso. Trata-se de *como* pensar, não do *que* pensar.

Pode entrar numa grande cadeia de restaurantes, pedir o prato de massa com queijo e não ter qualquer dúvida de que encontrará a mesma refeição, preparada exatamente da mesma forma, numa centena de outros estabelecimentos. É implementado um sistema, com procedimentos e diretrizes, e se estiver incumbido de preparar esse prato, não tem a possibilidade de pensar numa forma melhor de o preparar.

Os grandes *chefs* de cozinha têm inúmeras formas de preparar um determinado prato, nunca repetem a mesma. *Como* pensar, não *o que* pensar.

Pensar de forma autónoma cria independência, do que muitos dos “especialistas” da autoajuda que há por aí têm um grande pavor, não obstante as suas promessas em sentido contrário. Porquê? Quanto mais pensar por si, menos precisará dos “especialistas”. Se passa a vida a ler livros de autoajuda, a ouvir oradores motivacionais e a seguir génios da inspiração nas redes sociais e nos *podcasts*, se não consegue tomar uma decisão sem consultar mentores e os “grandes cérebros”... está a deixar que lhe digam o que pensar. Dizem-lhe, *Eu sou bem-sucedido, foi assim que consegui determinada coisa, é nisto que acredito, por isso, é nisso que também deve acreditar*. E faz tudo sentido, soa bem, por isso aceita-o como sendo verdade. Mas como é que *sabe*? Está a

vivê-lo neste momento? A usá-lo? Detém-se nisso o tempo suficiente para absorver plenamente o que está a aprender, ou salta de imediato para a próxima moda? Está a desenvolver ações baseadas nesses conselhos para poder chegar a conclusões por si? Poderá estar a receber uma boa dose de orientação e conhecimento de qualidade, mas nunca deixará de ser o conhecimento de outra pessoa até que comece a questioná-lo, adaptá-lo e a descobrir por si se funciona no seu caso.

Kobe costumava dizer que “o conhecimento é poder”. E eu dizia-lhe de volta: “Apenas se o usares”. E ele usava-o, sem dúvida.

E, sim, eu sei que isto se aplica a mim e aos meus livros e ideias que partilho consigo, e se este tema o fizer parar e pensar sobre como adaptar o que lhe disse e aplicá-lo de outra forma na sua vida, então significa que estou a fazer o meu trabalho. Quero que questione aquilo em que acredito. Foi precisamente por essa a razão que alguns leitores afirmaram que *Relentless* não lhes dizia o que fazer.

Não lhe vou dizer o que fazer. Não lhe vou dizer o que pensar. Quero que aprenda COMO pensar, que se envolva no processo de aprendizagem para que consiga criar as suas próprias ideias e pensamentos, responder às suas próprias perguntas e saber como criar soluções quando os outros nem sequer chegam a compreender os problemas.

Quando se trata de trabalhar a tenacidade mental e o foco, uso o mesmo método de trabalho com os meus clientes tanto das áreas do desporto, como dos negócios. Inicialmente, a maior parte quer conversar todas as semanas, com uma sessão permanentemente agendada. Mas não é assim que eu trabalho, porque, para mim, isso é o mesmo que estar à espera, todas as semanas, à mesma hora, que nos digam o que fazer. *Oh, que bom, é terça-feira, agora já posso tratar deste problema que já devia ter tratado há cinco dias, mas esperei, em vez disso, pelo telefonema agendado com*

o *Tim*. Falamos, ainda assim, numa base regular, mas não porque “devíamos”. Quero que pensem por si mesmos, que trabalhem nas suas competências para tomar decisões e gerir problemas. Quero vê-los a criar caminhos rumo à vitória e a executar essas ideias sem terem primeiro de passar por mim. É assim que aprende a pensar por si.

Por vezes, quando os clientes estão em maré de sucesso, nem sequer quero falar com eles. Toda a comunicação que temos pode ser um olhar ou um aceno de cabeça e, muitas vezes, isso diz tudo. Eles já sabem e *sentem* que as coisas estão a correr bem; não quero mudar-lhes o pensamento. Não precisamos de discutir o que está a correr bem, eles só têm de continuar na mesma linha de ação.

Toda a gente procura a “chave” para Vencer, como se a pudesse meter no bolso e introduzi-la numa fechadura. Não há chave nenhuma; trata-se de um cofre com uma combinação de números e resultados infinitos, com discos enferrujados e desgastados que mal se mexem e dígitos que foram esfregados por inúmeros dedos desesperados na tentativa de os rodar em seu favor.

A maior parte das pessoas resolverá uma parte da combinação, mas desistirá ao tentar descortinar o resto, conformando-se com o que já tem. Uns poucos continuarão a rodar os discos na esperança de acertar naqueles últimos pares de algarismos.

Mas se se concentrar durante o tempo suficiente, se conseguir elevar o seu pensamento e a sua mestria a um nível que lhe permita desvendar a combinação completa, conseguirá rebentar o cadeado que guarda a sete chaves a fortaleza de Vencer.

E enquanto celebra, Vencer já está a mudar a combinação outra vez.

Para mim, o desafio foi sempre trabalhar aquela combinação para conseguir descobrir novas maneiras de tornar