Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, Ph.D.

DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES

Um programa revolucionário que mostra como desenvolver seus talentos especiais e os das pessoas que você lidera

Baseado num estudo do Instituto Gallup com mais de 2 milhões de pessoas

Faça o teste na internet e identifique seus 5 talentos dominantes



SEXTANTE

DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES

Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, Ph.D.

DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES

Um programa revolucionário que mostra
como desenvolver seus talentos especiais
e os das pessoas que você lidera



SEXTANTE

Título original: *Now, Discover Your Strengths*
Copyright © 2006 por The Gallup Organization
Copyright da tradução © 2008 por GMT Editores Ltda.
Todos os direitos reservados.

tradução
Mário Molina

preparo de originais
Sérgio Rodrigues

revisão
Ana Grillo
José Tedin Pinto
Sérgio Bellinello Soares

projeto gráfico e diagramação
Valéria Teixeira

capa
Miriam Lerner

adaptação para ebook
Hondana

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B936d Buckingham, Marcus
Descubra seus pontos fortes [recurso eletrônico] / Marcus Buckingham e Donald O. Clifton [tradução de Mário Molina]; Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
recurso digital

Tradução de: Now, discover your strengths
Formato: epub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: world wide web
ISBN 978-85-431-0218-4 (recurso eletrônico)

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Motivação no trabalho. 4.Qualidade de vida no trabalho. 5. Livros eletrônicos. I. Título.

15-21462

CDD 658.3
CDU 005.95/.96

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br
www.sextante.com.br

À minha esposa, Jane,
forte o bastante para três…

– Marcus

Àqueles que me ajudaram a descobrir
meus pontos fortes – minha esposa,
Shirley, e nossa família.

– Don

Introdução:
A revolução dos pontos fortes em ação

Guiada pela crença de que bom é o oposto de mau, a humanidade tem insistido há séculos em sua fixação na culpa e no fracasso. Os médicos estudaram as doenças para aprender sobre a saúde. Os psicólogos investigaram a tristeza para aprender sobre a alegria. Os terapeutas procuraram descobrir as causas do divórcio para aprender sobre o casamento feliz. E nas escolas e locais de trabalho, nos quatro cantos do mundo, cada pessoa tem sido encorajada a identificar, analisar e corrigir suas fraquezas para se tornar forte.

Esse conselho é bem-intencionado, mas equivocado. Culpas e fracassos merecem estudo, mas pouco revelam sobre nossos pontos fortes. Nossos pontos fortes têm seus próprios padrões.

Para se destacar na área que você escolheu e encontrar satisfação duradoura no que faz, você vai precisar entender seus padrões específicos. Precisará se tornar um perito em localizar, descrever, ajustar, praticar e refinar seus pontos fortes. Assim, enquanto lê este livro, mude seu foco. Suspenda qualquer interesse que você possa ter na fraqueza e explore os intricados pormenores de seus pontos fortes. Use o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Aprenda sua linguagem. Descubra a fonte de sua energia.

Se ao término da leitura você tiver desenvolvido sua capacidade de lidar com o que está *certo* em você e nos seus funcionários, este livro terá atingido seu objetivo.

A revolução

"Quais são as duas premissas nas quais as grandes organizações têm de se apoiar?"

Escrevemos este livro para começar uma revolução, a revolução dos pontos fortes. No coração dessa revolução há um mandamento simples: a grande organização deve não apenas se ajustar ao fato de que cada funcionário é diferente, *ela precisa também tirar proveito dessas diferenças*. Deve ficar atenta às pistas dos talentos naturais de cada colaborador e situar e tratar cada pessoa de modo que seus talentos sejam transformados em genuínos pontos fortes. Alterando o modo como seleciona, avalia, desenvolve e canaliza as carreiras de seu pessoal, essa organização revolucionária deve construir toda a sua dinâmica em torno dos pontos fortes de cada pessoa.

Fazendo isso, a empresa ficará em posição de superar seus pares de forma espetacular. Em nossa última pesquisa, o Instituto Gallup fez a 198 mil funcionários que trabalhavam em 7.939 unidades de negócios de 36 companhias a seguinte pergunta: Em seu trabalho, você tem a oportunidade de fazer todos os dias o que faz de melhor? Comparamos então as respostas com o desempenho das unidades e descobrimos o seguinte: quando os funcionários respondiam afirmativamente, tinham 50% mais chances de trabalhar em um setor com menor rotatividade de pessoal, 38% mais chances de atuar em unidades mais produtivas e 44% mais chances de trabalhar em um segmento com melhores índices de satisfação dos clientes. E, com o passar do tempo, as unidades de negócios onde houve um aumento de respostas afirmativas tiveram um crescimento proporcional em produtividade, fidelidade dos clientes e retenção de funcionários. Seja qual for o modo como você arranja os dados, a empresa cujos colaboradores sentem que têm seus pontos fortes mobilizados todos os dias é mais poderosa e mais forte.

Essa é uma notícia muito boa para a organização que quer estar na vanguarda da revolução dos pontos fortes. Por quê? Porque a maioria das empresas continua sendo espantosamente ineficiente quando se trata de tirar proveito dos pontos fortes de seu pessoal. No cômputo geral do Gallup, fizemos a pergunta sobre a "oportunidade de fazer o que faço de melhor" a mais de 1 milhão e 700 mil funcionários em 101 empresas de 63 países. Percentualmente, quantos deles

você acha que concordam que têm oportunidade de fazer todos os dias o que fazem melhor? Quantos realmente sentem que seus pontos fortes estão em ação?

Vinte por cento. Globalmente, só 20% das pessoas que trabalham nas grandes organizações que pesquisamos acham que usam seus pontos fortes todos os dias. O mais bizarro é que quanto mais tempo um funcionário permanece numa empresa, e quanto mais alto chega na escalada tradicional da carreira, com menos freqüência concorda inteiramente que seus pontos fortes estejam em ação.

Embora seja alarmante saber que a maioria das companhias opera com 20% de sua capacidade, esta descoberta representa na verdade uma tremenda oportunidade para essas organizações. Para estimular altas margens de crescimento e, por conseguinte, aumentar o faturamento, elas só precisam voltar o foco para dentro a fim de encontrar a riqueza de potencial não realizado que existe em cada colaborador. Imagine o aumento de produtividade e de rentabilidade se elas dobrassem esse número, passando a ter 40% dos funcionários afirmando que todo dia têm a oportunidade de usar seus pontos fortes. Ou se o número fosse triplicado: 60% das pessoas fazendo essa afirmação não é uma meta demasiado agressiva para as maiores organizações.

Como elas podem conseguir isso? Bem, antes de mais nada, precisam compreender por que 8 entre 10 funcionários se sentem um tanto deslocados em suas funções. Como explicar essa incapacidade generalizada de posicionar bem as pessoas – em particular as mais experientes, que tiveram chance de se lançar à procura de trabalhos mais interessantes – de modo a fazê-las tirar proveito de seus pontos fortes?

A explicação mais simples é que as premissas básicas da maioria das organizações acerca das pessoas estão erradas. Sabemos disso porque nos últimos 30 anos o Gallup tem promovido pesquisas sobre o melhor modo de maximizar o potencial de uma pessoa. No cerne desse trabalho estão nossas entrevistas com 80 mil gerentes – em sua maioria excelentes, alguns médios – em centenas de empresas ao redor do mundo. O foco era descobrir o que os melhores gerentes do mundo (não importa se em Bangalore, na Índia, ou em Bangor, nos Estados Unidos) tinham em comum. Descrevemos nossas descobertas em detalhe no livro *Primeiro quebre todas as regras*, mas o ponto mais significativo foi este: a maioria das organizações se apóia em duas premissas equivocadas acerca das pessoas:

1. Uma pessoa pode aprender a ser competente em quase tudo.

2. O maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais fraco.

Apresentadas de forma tão direta, essas premissas parecem simplistas demais para serem adotadas regularmente. Sendo assim, vamos desenvolvê-las um pouco e ver aonde nos levam. Se você quer saber se sua empresa está ou não baseada em tais proposições, verifique se possui as seguintes características:

- Sua organização gasta mais dinheiro treinando pessoas depois que são contratadas do que selecionando-as de forma adequada em primeiro lugar.
- Sua organização enfoca o desempenho de seus funcionários a partir da normatização do estilo de trabalho. Isso significa uma forte ênfase em regras, políticas, procedimentos e "competências comportamentais".
- Sua organização gasta a maior parte do tempo e dos recursos de treinamento tentando tapar os buracos nas habilidades ou competências dos funcionários. Chama essas lacunas de "áreas de oportunidade". Seu plano de desenvolvimento individual, se você tem um, é construído ao redor dessas "áreas de oportunidade", seus pontos fracos.
- Sua organização promove as pessoas com base nas capacitações ou experiências que elas adquiriram. Afinal, se todos podem aprender a ser competentes em quase tudo, os que mais aprenderam têm de ser os mais valiosos. Assim, deliberadamente, sua organização concede o maior prestígio, o maior respeito e os salários mais altos às pessoas mais experientes e bem lapidadas.

Encontrar uma empresa que não tenha essas características é mais difícil do que encontrar uma que tenha. A maioria dá pouca atenção aos pontos fortes dos funcionários e empenha-se em minimizar seus pontos fracos. Tornam-se peritas naquelas áreas onde seus colaboradores têm dificuldades, passam delicadamente a denominá-las "lacunas de competência" ou "áreas de oportunidade" e os despacham para cursos de treinamento a fim de que suas fraquezas sejam corrigidas. Em certas ocasiões tal abordagem é necessária: se um funcionário sempre hostiliza quem está à sua volta, algum treinamento da sensibilidade pode ajudar; do mesmo modo, um curso de comunicação pode beneficiar um colaborador que seja competente, mas pouco articulado. Mas isso não é

desenvolvimento, é controle de danos. E o controle de danos, tomado isoladamente, é uma estratégia pobre para elevar a pessoa ou a organização a um desempenho de gabarito mundial.

Para escapar dessa espiral de pontos fracos e deflagrar a revolução dos pontos fortes em sua própria empresa, você precisa mudar suas suposições sobre as pessoas. Comece com as premissas certas e tudo o que derivar delas – como você seleciona, avalia, treina e desenvolve sua equipe – será correto. Estas são as duas premissas que orientam os melhores gerentes do mundo:

1. Os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos.
2. O maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais forte.

Essas proposições explicam por que grandes gerentes têm o cuidado de procurar pelo talento em cada função, por que eles avaliam o desempenho das pessoas em termos de resultados em vez de lhes impor estilos pré-moldados, por que eles desobedecem à Regra de Ouro e tratam cada funcionário de forma diferente e por que dedicam a maior parte do tempo a seus melhores profissionais. Em suma, essas duas premissas explicam por que os melhores gerentes do mundo quebram todas as regras da sabedoria gerencial convencional.

Agora, seguindo o exemplo dos grandes gerentes, está na hora de mudar as regras. Essas premissas revolucionárias devem servir como princípios centrais de um novo modo de trabalhar. São as bases para uma nova organização, mais forte e voltada para revelar e ampliar os pontos fortes de cada funcionário.

A maioria das empresas adota um processo para assegurar o uso eficiente de seus recursos práticos. Os processos Six Sigma ou ISO 9000 são lugares-comuns. No entanto, poucas organizações desenvolveram um processo sistemático para o uso eficiente de seus recursos humanos. (Elas podem fazer experiências com planos de desenvolvimento individual, pesquisas de 360 graus e competências, mas tudo isso visa principalmente corrigir os pontos fracos de cada funcionário, em vez de desenvolver seus pontos fortes.)

Neste livro queremos mostrar a você como planejar um processo sistemático de desenvolvimento dos pontos fortes. O capítulo 7, “Construindo uma organização baseada nos pontos fortes”, pode ajudar bastante. Ali descrevemos como é o sistema de seleção otimizado, quais são os três resultados que todo funcionário deve ter em seu boletim, como realocar aquelas mal orientadas verbas de treinamento e, por fim, como alterar o modo como você encaminha a

carreira de cada funcionário.

Se você é gerente e quer saber como tirar mais proveito dos pontos fortes de cada um de seus subordinados diretos, o capítulo 6, "Gerenciando pontos fortes", será muito útil. Ali identificamos praticamente todas as aptidões ou estilos que você poderá encontrar em seu pessoal e explicamos o que se pode fazer para maximizar os pontos fortes de cada funcionário.

Contudo, não começamos desse ponto. Começamos por você. Quais são seus pontos fortes? Como você pode tirar proveito deles? Quais são as suas combinações mais poderosas? Aonde elas o conduzem? Qual é a coisa, ou duas, ou três, que você sabe fazer melhor do que 10 mil outras pessoas? É com perguntas desse tipo que vamos lidar nos primeiros cinco capítulos. Afinal, você não pode liderar uma revolução de pontos fortes se não souber localizar, denominar e desenvolver os seus.

Dois milhões de entrevistas

"Quem o Gallup entrevistou para se informar sobre os pontos fortes das pessoas?"

Imagine o que você poderia descobrir se pudesse entrevistar dois milhões de pessoas sobre seus pontos fortes. Imagine entrevistar os melhores professores do mundo e perguntar como eles mantêm as crianças tão interessadas naquilo que, de outra forma, poderia ser matéria árida. Ou lhes perguntar como criam tais relações de confiança com tantas crianças diferentes. Imagine interrogá-los sobre como equilibram diversão e disciplina na sala de aula e inquiri-los sobre todas as coisas que fazem para serem tão bons na sua profissão.

E então pense no que você poderia descobrir se fizesse o mesmo com os melhores médicos, vendedores e advogados do mundo, atletas, corretores da Bolsa, contadores, chefes de serviço em hotéis, líderes, soldados, enfermeiras, pastores, engenheiros e presidentes de empresas. Imagine todas essas perguntas e, mais importante ainda, todas essas vibrantes respostas.

Nos últimos 30 anos, o Instituto Gallup conduziu um estudo sistemático da excelência onde quer que pudéssemos encontrá-la. Não foi uma gigantesca enquete de múltipla escolha. Cada uma dessas entrevistas (pouco mais de dois milhões no cômputo final, das quais os 80 mil gerentes de *Primeiro quebre todas as regras* formaram uma pequena parte) consistia de perguntas abertas como as mencionadas acima. Queríamos ouvir esses ótimos profissionais descreverem em suas próprias palavras exatamente o que estavam fazendo.

Em todas as diferentes profissões encontramos uma tremenda diversidade de conhecimento, capacitação e talento. Mas, como você talvez já tenha desconfiado, logo começamos a detectar padrões. Continuamos olhando e ouvindo e, gradualmente, fomos extraindo desse rico manancial de depoimentos 34 padrões, ou "temas", como os batizamos. *São os 34 temas predominantes do talento humano*. Nossa pesquisa nos diz que esses 34 padrões, com suas muitas combinações, são a melhor ferramenta possível para explicar a mais ampla gama de excelência profissional.

Esses temas não captam cada uma das idiossincrasias humanas – os indivíduos são tão infinitamente variados que isso seria impossível. Pense neles, então, como se fossem as 88 teclas de um piano. As 88 teclas não são capazes de

tocar todas as notas individuais possíveis, mas em suas muitas combinações podem capturar tudo, do Mozart clássico à Madonna clássica. O mesmo se aplica a esses 34 temas. Usados com discernimento e bom senso, podem ajudar a capturar os temas singulares que pautam a vida de cada pessoa.

Para sermos mais úteis, nós lhe oferecemos um meio de avaliar a si mesmo a respeito desses 34 temas. Pedimos que faça uma pausa depois de ler o capítulo 3 e se submeta ao teste chamado Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes que está disponível na internet. Ele revelará de imediato os cinco padrões dominantes do seu talento, aqueles que compõem sua personalidade, suas mais poderosas fontes de força. Se você quiser se informar sobre os traços dominantes de seus funcionários, familiares ou amigos, leia o capítulo 4 e conheça cada um dos 34 temas. Mas, de início, nosso foco principal é você. Identificando e refinando esses padrões pessoais, você ficará na melhor posição possível para desenvolver ao máximo seus pontos fortes.

Enquanto estuda seus cinco temas dominantes e pensa nos meios de aplicar o que aprendeu, mantenha esta idéia em mente: a verdadeira tragédia da vida não é cada um de nós não ter suficientes pontos fortes, é fracassarmos em usar os que temos. Benjamin Franklin chamou as potencialidades desperdiçadas de "relógios de sol na sombra". Como você pode ver, o grande motivador deste livro é o fato de que um número excessivo de organizações, um número excessivo de equipes e um número excessivo de indivíduos escondem, sem saber, seus "relógios de sol na sombra".

Queremos que este livro ilumine seus pontos fortes e, ao terminar sua leitura, você os ponha em ação.

I

Anatomia de um ponto forte

CAPÍTULO 1

Vidas realmente produtivas

- **O INVESTIDOR, O DIRETOR, O DERMATOLOGISTA E O EDITOR**
- **TIGER WOODS, BILL GATES E COLE PORTER**
- **TRÊS FERRAMENTAS REVOLUCIONÁRIAS**

O investidor, o diretor, o dermatologista e o editor

"Como é uma vida realmente produtiva?"

Como é uma vida realmente produtiva? O que acontece quando uma pessoa consegue construir sua vida ao redor de seus pontos fortes? Vamos examinar alguns exemplos de pessoas que fizeram isso.

***

– Na verdade, não sou diferente de nenhum de vocês.

Warren Buffett, com seu habitual estilo provinciano e aparência ligeiramente desgrenhada, está falando para uma sala cheia de estudantes na Universidade de Nebraska. Como é um dos homens mais ricos do mundo e como a maioria dos estudantes mal consegue pagar a conta do telefone, todos começam a rir.

– Posso ter mais dinheiro que vocês, mas não é o dinheiro que faz a diferença. Claro, posso comprar o mais luxuoso terno feito sob medida, mas assim que o visto ele fica parecendo barato. Prefiro um cheeseburger a uma refeição de 100 dólares.

Como os estudantes não pareciam convencidos, Buffett acaba cedendo num ponto:

– Se há alguma diferença entre mim e vocês, pode ser simplesmente que eu me levanto todo dia e tenho a chance de fazer o que adoro fazer. Todo dia. Se quiserem aprender alguma coisa comigo, esse é o melhor conselho que posso dar.

À primeira vista, isso soa como o tipo de chavão descartável que você diz às pessoas depois que já depositou no banco seu primeiro bilhão. Mas Buffett é sincero. Ele gosta muito do que faz e acredita verdadeiramente que sua reputação como o maior investidor do mundo se deve à sua capacidade de criar para si um papel que põe em movimento os pontos fortes que possui.

Surpreendentemente, esses pontos fortes não são aqueles que talvez você esperasse encontrar num investidor bem-sucedido. O mercado global de hoje tem um ritmo acelerado, é extraordinariamente complicado e amoral. Assim,

você poderia supor que a criatura mais bem adaptada a este mundo é aquela com o dom da ação urgente, uma mente conceitual para identificar padrões na complexidade do mercado e um ceticismo inato acerca dos motivos dos outros.

Buffett não pode reivindicar nenhum desses pontos fortes. Segundo dizem, é um homem paciente. Sua mente é mais prática que conceitual. Inclina-se a demonstrar confiança e não ceticismo nas motivações dos outros. Como, então, ele prosperou?

Como tanta gente simultaneamente bem-sucedida e satisfeita, ele encontrou um meio de cultivar os pontos fortes que de fato possuía e colocá-los em ação. Por exemplo, transformou uma paciência natural na sua agora famosa "perspectiva dos 20 anos" que o leva a só investir nas companhias cuja trajetória nos próximos 20 anos consegue prever com algum nível de segurança. Sua mente prática o leva a desconfiar de "teorias" sobre investimentos e de tendências de mercado muito disseminadas. Como disse num dos relatórios anuais da Berkshire Hathaway: "A única função dos analistas do mercado de ações é fazer os adivinhos parecerem bons." Desse modo, decidiu só investir naquelas empresas cujos produtos e serviços podia intuitivamente compreender, como a Dairy Queen, a Coca-Cola e o *Washington Post*.

Finalmente, tirou bom proveito de sua natureza confiante esquadrinhando cuidadosamente os administradores mais antigos das companhias em que investiu e mantendo uma certa distância deles, raramente interferindo no dia-a-dia dos negócios.

Warren Buffett usou essa abordagem paciente, prática e confiante desde que fechou sua primeira parceria de investimento com 100 dólares, em 1956. Refinou-a, aperfeiçoou-a e manteve-se fiel a ela mesmo quando as possibilidades de adotar uma estratégia diferente eram tentadoras. (Vale lembrar que ele não investiu nem na Microsoft nem na internet, pois não achou que pudesse visualizar um cenário claro de onde a alta tecnologia estaria 20 anos depois.) Sua abordagem especial é a causa de seu sucesso profissional e, segundo ele conta, também a causa de sua felicidade pessoal. É um investidor de gabarito mundial porque põe conscientemente em movimento seus pontos fortes; e ama o que faz porque põe conscientemente em movimento seus pontos fortes.

Nesse sentido – e talvez somente nesse sentido –, Warren Buffett tem razão. Não é em nada diferente de nós. Como nós, ele responde ao mundo à sua volta de modo bem definido. O modo como encara o risco, como se conecta com outras pessoas, como toma suas decisões, como se satisfaz – nada disso acontece por acaso. Tudo faz parte de um padrão singular, tão estável, que seus parentes e

amigos íntimos são capazes de se recordar de suas primeiras manifestações no pátio da escola em Omaha, Nebraska, meio século atrás.

O que torna Buffett especial é o que ele fez com esse padrão. Primeiro, tomou consciência dele. Muitos não parecem capazes sequer de dar esse passo. Em segundo lugar, e de modo extremamente significativo, preferiu não se concentrar em reforçar os fios mais fracos. Em vez disso, fez exatamente o contrário: identificou os fios mais fortes e, entrelaçando-os com a educação e a experiência, transformou-os na impressionante energia que vemos hoje.

Warren Buffett é importante aqui não pela sua fortuna pessoal, mas porque entendeu algo que pode servir de guia prático para todos nós. Olhe para dentro de si mesmo, tente identificar seus traços mais fortes, reforce-os com a prática e o aprendizado e então encontre ou, como ele fez, invente uma função que mobilize todos os dias esses pontos fortes. Quando você o fizer, será mais produtivo, mais eficiente e mais bem-sucedido.

Buffett, é claro, não é o único a ter percebido a importância de construir sua vida ao redor dos pontos fortes. Sempre que você entrevista pessoas realmente bem-sucedidas na profissão que escolheram – do ensino ao telemarketing, do teatro à contabilidade –, você descobre que o segredo do sucesso delas reside na capacidade que têm de descobrir seus pontos fortes e de organizar suas vidas para que esses talentos sejam aplicados.

Pam D. é secretária de saúde e serviços sociais numa região urbana tão vasta que tem receita maior que a de 20 estados americanos. Seu atual desafio é preparar e implementar um plano integrado para todos os programas voltados para idosos da região. Infelizmente, como nem sua região nem seu país jamais tiveram de se defrontar com a perspectiva de tantos idosos requerendo tantos serviços, ela não tem nenhum manual para seguir. Você pode achar que, para ser bem-sucedida, Pam deveria ter entre seus pontos fortes uma vocação para pensar estrategicamente ou, na pior das hipóteses, para a análise e o planejamento detalhados. Mas, embora ela compreenda a importância de ambas as coisas, nenhuma delas está perto do topo em sua lista de pontos fortes.

Na verdade, dois dos traços mais fortes em seu padrão são uma necessidade de injetar emoção e paixão nos funcionários e uma impaciência para entrar logo em ação. Como Buffett, em vez de dar esses traços como resolvidos e se empenhar em corrigir seus pontos fracos, ela criou para si uma função que lhe permite na maior parte do tempo tirar proveito dos seus pontos fortes. Seu modus operandi é, em primeiro lugar, identificar metas factíveis, em que a ação possa ser iniciada imediatamente, e agir; em segundo lugar, procurar

oportunidades que lhe permitam delinear para seus milhares de funcionários o propósito mais amplo do trabalho deles; e em terceiro lugar, confiar o processo formal de planejamento estratégico a uma consultoria externa. Enquanto ela e sua equipe tomam a frente, o consultor pode seguir atrás, varrendo o terreno e conectando as ações dela com o "plano estratégico".

Até agora as coisas vêm funcionando muito bem. Ela está avançando em todas as frentes. Tem conseguido conquistar importantes contratos de serviços que eram do setor privado. E está obtendo muito sucesso.

Sherie S. adotou uma abordagem igualmente pragmática para construir sua vida ao redor de seus pontos fortes. Sherie é agora uma médica bem-sucedida, mas anos atrás, durante a faculdade de medicina, fez uma descoberta bastante perturbadora: não gostava do contato com pessoas doentes. Como um médico que não gosta de gente doente parece tão absurdo quanto um investidor que não gosta de risco, ela começou a questionar a carreira escolhida. Em vez de lamentar a má escolha, no entanto, procurou examinar sua maneira de pensar e sentir e foi aos poucos chegando a três conclusões: na verdade, gostava de ajudar as pessoas, mas não aquelas muito doentes; era impelida por uma necessidade constante de auto-realização que era melhor atendida quando podia ver provas tangíveis e regulares de progresso; esses dois padrões distintos poderiam se mostrar surpreendentemente produtivos se ela fizesse da dermatologia sua especialidade.

Agora, como dermatologista, ela trabalha todo dia com seus pontos fortes. Seus pacientes raramente sofrem de doenças graves, as enfermidades são tangíveis e o progresso deles em direção à cura fica à vista de todos, estampado em suas peles.

Paula L. não precisou ajustar seu foco para pôr em ação seus pontos fortes. Em vez disso, como Buffett, teve que permanecer fiel ao que já sabia sobre eles, a despeito de muitas tentações sedutoras para mudar sua linha de ação. Paula é editora executiva de uma das mais bem-sucedidas revistas femininas do mundo. Como resultado da exposição que o cargo lhe dá, tem sido alvo de muitas ofertas para se tornar redatora-chefe de outras revistas. Naturalmente, fica lisonjeada com os convites, mas prefere permanecer no cargo de editora executiva.

Por quê? Porque está consciente de que um de seus padrões mais fortes é a mente conceitual, criativa. Com o correr dos anos, ela refinou esse padrão, transformando-o num excepcional ponto forte que lhe permite se destacar como editora, trabalhando com redatores e subeditores, dando forma ao material que dá à revista sua identidade marcante. Como redatora-chefe de uma revista, seria menos solicitada nesse sentido. Seu tempo seria cada vez mais tomado por

eventos de relações públicas e, por meio de sua escolha de roupas, amigos e hobbies, ela teria que ser a própria corporificação da revista. Sabe que detestaria esse tipo de escrutínio público, por isso permanece fiel ao caminho ditado por seus pontos fortes.

Todas essas pessoas são especiais na mesma medida em que Warren Buffett é especial. Elas identificaram em si mesmas certos padrões recorrentes de comportamento e trataram de imaginar um modo de desenvolver esses padrões até transformá-los em genuína força produtiva.

Tiger Woods, Bill Gates e Cole Porter

"O que é um ponto forte?"

Em benefício da clareza, vamos ser mais precisos sobre o que queremos dizer com "ponto forte". A definição que usaremos até o final deste livro é bastante específica: um desempenho estável e quase perfeito em determinada atividade. Por essa definição, a acurada capacidade de Pam de tomar decisões e sua habilidade para agrupar pessoas em torno do objetivo comum da organização são pontos fortes. O amor de Sherie pelo diagnóstico e tratamento das doenças de pele é um ponto forte. A capacidade de Paula para gerar e depois aperfeiçoar idéias para artigos que se ajustem à identidade de sua revista é um ponto forte.

Para usar exemplos mais célebres, a extraordinária tacada longa do golfista Tiger Woods – a distância que alcança com tacos de madeira e de ferro – é um ponto forte. Seu *putting* é outro. Mas sua aptidão para superar obstáculos naturais com uma tacada curta – inconsistente quando comparada com a de outros profissionais de primeira linha (Tiger está em 61º lugar no circuito PGA em *sand saves*, isto é, a arte de tirar bolas da areia) – não é.

Num contexto de negócios, o gênio de Bill Gates para transformar inovações em aplicações fáceis de usar é um ponto forte, enquanto sua aptidão para manter e desenvolver uma empresa diante de ataques legais e comerciais – quando comparada à de seu sócio, Steve Ballmer – não é.

Num cenário artístico, a aptidão de Cole Porter para trabalhar a letra perfeita de uma música era um ponto forte. Suas tentativas de criar personagens e tramas verossímeis não eram.

Ao definir ponto forte dessa maneira, um desempenho estável e quase perfeito numa atividade, revelamos três dos mais importantes princípios para ter uma vida verdadeiramente produtiva.

Primeiro, para uma atividade ser um ponto forte você deve ser capaz de realizá-la de forma consistente. Isso requer que ela seja uma parte previsível do seu desempenho. Você pode, ocasionalmente, dar uma tacada que deixaria o próprio Tiger Woods orgulhoso, mas não chamaremos essa atividade de ponto forte a menos que você se mostre capaz de praticá-la repetidamente. E você também deve extrair alguma satisfação íntima dessa ação. Por outro lado, Bill

Gates é inteiramente capaz de implementar a estratégia da Microsoft, mas como, segundo já afirmou, o desempenho dessa função drena sua energia, tal habilidade não é um ponto forte. A prova dos nove de um ponto forte? A capacidade de fazer uma coisa só é um ponto forte se você consegue se imaginar fazendo aquilo repetidamente, com alegria e com êxito.

Em segundo lugar, você não precisa ter pontos fortes em todos os aspectos envolvidos em sua função para se destacar. Pam não é a candidata perfeita para sua função. Nem Sherie. As pessoas que descrevemos acima não são exatamente talhadas para seus trabalhos. Nenhuma delas é abençoada com a "mão perfeita". Estão simplesmente fazendo o melhor que podem com as cartas que receberam. Que profissionais excelentes tenham de ser uniformemente lapidados é um dos mitos mais enraizados que esperamos dissipar neste livro. Os profissionais excelentes que estudamos raramente eram bem lapidados. Ao contrário, estavam cheios de arestas.

Em terceiro lugar, você só vai se destacar maximizando seus pontos fortes, jamais consertando suas fraquezas. Isso não é o mesmo que dizer "ignore seus pontos fracos". As pessoas que descrevemos não ignoraram seus pontos fracos. Em vez disso, fizeram algo muito mais eficaz. Encontraram meios de contornar suas fraquezas, libertando-se assim para aperfeiçoar seus pontos fortes de forma mais aguda. Cada uma delas fez isso de modo um pouco diferente. Pam se liberou contratando um consultor externo para formular seu plano estratégico. Bill Gates fez coisa parecida. Escolheu um sócio, Steve Ballmer, para dirigir a empresa, o que lhe permitiu dedicar-se ao desenvolvimento de software e redescobrir a trilha de seus pontos fortes. Sherie, a dermatologista, simplesmente parou de fazer o tipo de medicina que não suportava. Paula, a editora de revista, rejeitou ofertas de trabalho.

Tiger Woods estava numa posição um pouco mais delicada. Não podia escapar do fato de que seu jogo em terreno acidentado precisava melhorar e assim, como acontece com muitos de nós, foi forçado a fazer um controle de danos. Trabalhou em cima de sua fraqueza apenas o suficiente para que ela não solapasse seus pontos fortes. Mas, assim que seu jogo atingiu níveis aceitáveis nesse campo, ele e seu treinador, Butch Harmon, voltaram suas atenções para um trabalho mais importante e criativo: o refinamento e aperfeiçoamento do ponto forte dominante de Tiger, seu *swing*.

De todos eles, Cole Porter seguiu a mais agressiva e, diriam alguns, a mais arriscada estratégia para administrar seus pontos fracos. Ele apostou que, se continuasse aprimorando sua força como compositor, muito em breve a platéia

simplesmente não iria mais se importar que suas tramas fossem fracas e as personagens, estereotipadas. Seus pontos fortes deixariam as pessoas cegas para suas fraquezas. Hoje, muitos diriam que sua estratégia deu resultado. Quando alguém escreve versos e melodias tão brilhantes e sofisticados, é quase irrelevante saber quem os está cantando ou por quê.

Cada uma dessas pessoas encontrou sucesso e auto-realização no trabalho em campos muito diferentes porque jogaram conscientemente com seus pontos fortes. Queremos ajudá-lo a fazer o mesmo: *tirar proveito de seus pontos fortes*, sejam eles quais forem, *e administrar seus pontos fracos*, sejam eles quais forem.

Três ferramentas revolucionárias

"Do que você precisa para construir sua vida ao redor de seus pontos fortes?"

Este conselho, "tire proveito de seus pontos fortes e administre seus pontos fracos", é fácil de entender. Mas, como você provavelmente já aprendeu pela experiência, é difícil de aplicar. Afinal, construir uma vida verdadeiramente produtiva será sempre uma tarefa desafiadora que envolve uma infinidade de diferentes variáveis: sua autoconsciência, sua maturidade, suas oportunidades, as pessoas de que você se cercou, as pessoas de quem aparentemente não consegue escapar. Para começar de forma clara, precisamos dizer aquilo que este livro pode e aquilo que não pode lhe fornecer para ajudá-lo a construir uma nova imagem de si mesmo baseada em seus pontos fortes.

Não podemos lhe mostrar a imagem completa; mesmo que pudéssemos, a figura ficaria instantaneamente imprecisa, já que nenhum de nós jamais está completo. Nem podemos lhe dizer como aprender. Como você sem dúvida sabe, será sempre sua responsabilidade começar a agir, avaliar a repercussão e encaixar o aprendizado no lugar certo. Ninguém pode fazer isso por você.

Contudo, o que podemos oferecer são as três ferramentas revolucionárias de que você vai precisar para construir uma vida verdadeiramente produtiva:

1. A primeira ferramenta revolucionária é saber distinguir seus talentos naturais das coisas que você pode aprender. Definimos ponto forte como desempenho estável e quase perfeito numa atividade. Tudo bem, mas como você chega lá? A pessoa pode alcançar um desempenho quase perfeito em qualquer atividade que escolher, desde que pratique e pratique, ou o desempenho quase perfeito requer de fato certos talentos naturais?

Se você encontra dificuldade para construir uma rede de pessoas prontas a fazer de tudo para ajudá-lo, será que pode, com a prática, se tornar um excelente *networker*? Se você acha difícil fazer previsões, poderá aprender a conceber estratégias perfeitamente acabadas? Se você com freqüência se acha incapaz de contrariar frontalmente as pessoas, será que pode, com disciplina e prática, se tornar extraordinariamente persuasivo?

A questão não é saber se você pode ou não melhorar nessas atividades. É

claro que pode. Os seres humanos são criaturas adaptáveis e, se algo é realmente importante para nós, podemos ficar um pouco melhores em praticamente tudo. A questão é saber se você pode alcançar um desempenho estável e quase perfeito nessas atividades apenas com a prática. A resposta a esta questão é: "Não, a prática não leva necessariamente à perfeição." Desenvolver um ponto forte em qualquer atividade requer certos talentos naturais.

Isso levanta algumas questões delicadas. Qual é a diferença entre um talento e um ponto forte? Que aspectos de um ponto forte podem ser aprendidos e que aspectos são inatos? Que papel as aptidões, o conhecimento, a experiência e a autoconsciência desempenham na criação de um ponto forte? Se você realmente não sabe como lidar com essas questões, pode perder muito tempo tentando aprender aptidões que não se aprendem ou, inversamente, pode abrir mão cedo demais das aptidões que tem.

Para responder a essas questões você precisa conhecer uma maneira simples de diferenciar o que é inato do que se pode adquirir com a prática. No capítulo seguinte, apresentaremos um modo prático de fazer isso. Especificamente, vamos introduzir três termos cuidadosamente definidos:

- *Talentos*, que são seus padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento. Os vários temas de seu talento é o que o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes de fato avalia.
- *Conhecimento*, que consiste dos fatos e lições aprendidos.
- *Técnicas*, que são os procedimentos de uma atividade.

Estes três – talentos, conhecimento e técnicas – combinam-se para criar seus pontos fortes.

Por exemplo, ser atraído por estranhos e gostar do desafio de estabelecer contato com eles é um talento (definido mais adiante no livro como o tema Carisma), enquanto a capacidade de construir uma rede de seguidores que o conhecem e estão sempre prontos a ajudá-lo é um ponto forte. Para criar esse ponto forte, você aprimorou seu talento inato com técnicas e conhecimento. Do mesmo modo, ser capaz de confrontar os outros é um talento (definido mais adiante como o tema Comando), enquanto a capacidade de ter êxito em vendas é um ponto forte. Para persuadir os outros a comprarem seu produto, você precisa combinar seu talento com o conhecimento do produto e certas técnicas de venda.

Embora tudo seja importante no desenvolvimento de um ponto forte, a

principal dessas três matérias-primas é o talento. Seus talentos são inatos (no capítulo seguinte vamos explicar por que), enquanto técnicas e conhecimento podem ser adquiridos através do aprendizado e da prática; por exemplo, como uma pessoa de vendas, você pode aprender a descrever as características de seus produtos (conhecimento), pode até aprender a fazer as perguntas certas, mais ou menos abertas, para trazer à tona as necessidades de cada possível cliente (uma técnica), mas você jamais aprenderá a levar esse possível cliente a fechar o negócio exatamente no momento certo e da maneira correta. Esses são talentos (definidos mais adiante como os temas Comando e Individualização).

Embora às vezes seja possível desenvolver um ponto forte sem adquirir o conhecimento e as técnicas pertinentes – há vendedores "naturais" com tanto talento inato para a persuasão que conseguem vender um produto mesmo que seu conhecimento sobre ele seja limitado –, nunca é possível possuir um ponto forte sem o talento requerido. Em muitas funções você pode adquirir o conhecimento e as técnicas pertinentes até ser capaz de se virar, mas, não importa qual seja a função, se você não possuir os talentos necessários, jamais será capaz de ter um desempenho estável e quase perfeito.

Assim, a chave para desenvolver um genuíno ponto forte é identificar seus talentos dominantes e depois refiná-los com conhecimento e técnicas.

Não se esqueça de que muita gente não compreende o que sejam talentos, muito menos quais sejam os seus. Acham que com a prática quase tudo pode ser aprendido. Não se empenham em buscar conhecimento e técnicas para realçá-los. Em vez disso, caem na armadilha de tentar adquirir tanto conhecimento e tantas habilidades quanto sejam capazes, na esperança de melhorarem de uma maneira geral, aparando suas arestas para se tornarem peças bem lapidadas.

Para desenvolver seus pontos fortes você deve evitar essa armadilha. Não se inscreva cegamente para treinamento em técnicas de liderança, técnicas de bem ouvir, técnicas de empatia, técnicas de oratória, técnicas de assertividade ou qualquer um desses cursos bem-intencionados, esperando um progresso impressionante. A não ser que você tenha o talento necessário, as melhorias serão modestas. Você estará desviando a maior parte de sua energia para o controle de danos e muito pouco para um desenvolvimento real. Lembre-se de que você só tem uma porção finita de tempo para investir em si mesmo.

Sugerimos que examine cuidadosamente conhecimento, técnicas e talentos. Aprenda a distinguir entre eles. Identifique seus talentos dominantes e depois empenhe-se em adquirir o conhecimento e as técnicas para convertê-los em verdadeiros pontos fortes.

2. A segunda ferramenta revolucionária é um sistema para identificar seus talentos dominantes. Há um modo seguro de identificar seu maior potencial para o desenvolvimento de pontos fortes: dê uma parada e se observe por algum tempo. Tente uma atividade e veja com que rapidez você a domina, com que rapidez galga degraus no aprendizado e lhe acrescenta por conta própria macetes e truques que ainda não lhe ensinaram. Observe se você se deixa absorver pela atividade a ponto de perder a noção do tempo. Se nada disso acontecer após alguns meses, tente outra atividade e observe – e depois outra. Com o passar do tempo, seus talentos dominantes se revelarão e você poderá começar a refiná-los, transformando-os num vigoroso ponto forte.

Eis como a escola devia provavelmente ser: uma busca concentrada às áreas de maior potencial das crianças. Eis como o trabalho devia provavelmente ser: um esforço intencional para descobrir como cada funcionário pode se aproximar de níveis de desempenho de gabarito mundial. Infelizmente, nem a escola nem o trabalho parecem estar à altura da tarefa. Ambos continuam tão preocupados em transferir conhecimento e suprir lacunas de aptidões que o desenvolvimento da percepção dos talentos naturais é negligenciado. E assim a responsabilidade recai sobre você, o indivíduo. Você tem de liderar a busca por seus próprios talentos.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, que será discutido no capítulo 4, foi projetado para ajudá-lo a identificar seus talentos dominantes. Ele não tentará defini-lo por completo ou rotulá-lo dentro deste ou daquele tipo, forte aqui e fraco acolá. Cada um de nós tem nuances demais para admitir tal simplificação. O objetivo do teste é mais focado. Pretende revelar seus cinco mais vigorosos temas de talento. Esses temas podem não ser pontos fortes ainda. São áreas de maior potencial, áreas onde você tem o máximo de possibilidades de cultivar um ponto forte de primeira linha. O teste acenderá um holofote sobre elas. Transformar isso em desempenho caberá a você.

3. A terceira ferramenta revolucionária é uma linguagem comum para descrever seus talentos. Precisamos de uma nova linguagem para ajudar a explicar os pontos fortes que vemos em nós mesmos e nos outros. Essa linguagem deve ser precisa; deve ser capaz de descrever os modos sutis pelos quais uma pessoa difere da outra. Deve ser positiva; tem de nos ajudar a explicar *a força*, não a fragilidade. E deve ser comum; tem de ser uma linguagem em que todos nós sejamos fluentes para que, independentemente de quem somos ou de onde viemos, saibamos exatamente onde pretende chegar alguém que diz: "Marcus encarna o Comando" ou "Don revela a Realização".

Por que precisamos dessa nova linguagem? Muito simplesmente porque a linguagem que usamos hoje não está à altura do desafio.

A linguagem da fraqueza humana é rica e variada. Há significativas diferenças nos termos neurose, psicose, depressão, mania, histeria, ataques de pânico e esquizofrenia. Um especialista em doença mental está fortemente consciente dessas diferenças e as leva em consideração ao fazer um diagnóstico e determinar o tratamento. De fato, essa linguagem da fragilidade está tão disseminada que a maioria de nós, não-especialistas, provavelmente a usa de forma bastante precisa.

Por outro lado, a linguagem da força humana é escassa. Se quer saber até que ponto, ouça como alguns profissionais de recursos humanos descrevem os méritos de três candidatos a um cargo. Você pode ouvir algumas generalizações amplas do tipo "gostei da facilidade de relacionamento que ela tem" ou "ele parecia automotivado", mas logo a conversa vai recair em comparações de fatos como a formação e a experiência de trabalho de cada candidato. Não pretendemos pôr na berlinda os profissionais de recursos humanos. Se você ouvir gerentes veteranos falando sobre as mesmas três pessoas, provavelmente encontrará uma conversa parecida. É mais do que provável que os candidatos, ao tentar descrever seus próprios pontos fortes, recitem as mesmas generalizações e depois mergulhem na confortável segurança de sua formação e experiência de trabalho.

A triste verdade é que a linguagem disponível, a linguagem da força humana, é ainda, na melhor das hipóteses, rudimentar. Pegue por exemplo o termo "facilidade de relacionamento". Se você fala que duas pessoas têm "facilidade de relacionamento", o que isso diz sobre elas? Isso diz que ambas parecem se relacionar bem com os outros, mas provavelmente não muito mais. Não diz, por exemplo, que uma se destaca por construir uma relação de confiança com as pessoas depois que o contato inicial é feito, enquanto a outra é fantástica para iniciar o contato. As duas capacidades têm a ver com bom relacionamento, mas obviamente não são a mesma coisa. E, no entanto, essa diferença tem implicações práticas. A despeito de experiência ou formação, você não colocaria necessariamente o grande construtor de laços de confiança na mesma função que o grande *networker*, o construtor de redes. Nem esperaria que eles se relacionassem da mesma maneira com clientes e parceiros. Nem iria supor que tirassem o mesmo tipo de satisfação do trabalho. Nem necessariamente gerenciaria o trabalho deles da mesma forma. Uma vez que essas variáveis se combinam para criar o desempenho de cada um, saber quem é o construtor instintivo de confiança e quem é o *networker* pode fazer a diferença entre sucesso

e fracasso. Nessa situação, o termo "facilidade de relacionamento" simplesmente não o ajudará muito.

Infelizmente, isso se aplica à maior parte da linguagem dos pontos fortes. O que exatamente significa "automotivado"? Significa que a pessoa é impelida por uma necessidade interna de realização que continuará brotando não importa como você a trate? Ou significa que ela precisa que você estabeleça metas desafiadoras que ela se sinta motivada a ultrapassar? O que é um "pensador estratégico"? Alguém que tem uma cabeça conceitual e adora teorias? Ou alguém de mente analítica que sempre procura tirar a prova dos nove de tudo? E quanto a "habilidades de venda"? Se alguém as tem, isso quer dizer que fecha um negócio avançando na jugular do cliente, seduzindo-o na base da emoção, apelando para a persuasão lógica, ou expressando uma crença fervorosa no produto? Essas distinções são importantes se você quer casar o vendedor certo com os clientes certos.

É possível que você saiba exatamente o que está querendo dizer com "habilidades de venda", "pensamento estratégico", "facilidade de relacionamento" e "automotivado". Mas, e as pessoas ao seu redor? Elas podem usar as mesmas palavras com sentidos muito diferentes. Esse é o pior tipo de falha na comunicação. Você termina a conversa certo de que os dois lados estão na mesma página, quando, na verdade, não estão sequer falando a mesma língua.

E por alguma estranha razão, quando temos de fato uma palavra precisa, a que chegamos de comum acordo, para designar um forte padrão de comportamento, a palavra que usamos tem freqüentemente uma conotação negativa. Estão lembrados de Pam D., a secretária de saúde e serviços sociais que não podia esperar para agir? Ela é impaciente ou impulsiva.

Pessoas que reivindicam excelência? São egocêntricas.

Pessoas previdentes que estão sempre perguntando "e se"? São negativas.

Seja qual for o seu modo de olhar a coisa, não temos uma linguagem suficientemente fértil para descrever a riqueza de talento humano que vemos ao nosso redor.

No capítulo 4, vamos introduzir os 34 temas do talento. Obviamente, essas não são as únicas palavras que descrevem padrões de comportamento, mas são as que captam os padrões mais freqüentes em nosso estudo da excelência. Os 34 temas tornaram-se a nossa linguagem para descrever os talentos humanos e, desse modo, explicar os pontos fortes humanos. Nós os oferecemos como meio de revelar o que há de melhor em você e o que há de melhor nos que estão à sua

volta.

CAPÍTULO 2

Desenvolvendo os pontos fortes

- **ELE É SEMPRE TÃO BOM ASSIM?**
- **CONHECIMENTO E TÉCNICAS**
- **TALENTO**

Ele é sempre tão bom assim?

"O que podemos aprender com Colin Powell sobre pontos fortes?"

Recentemente, o general Colin Powell fez uma palestra para mil dirigentes do Instituto Gallup. Sua reputação era impressionante. Sabíamos que fora assessor de segurança nacional, presidente do Comando Supremo das Forças Armadas, comandante-em-chefe das forças da OTAN durante as operações Escudo do Deserto e Tempestade no Deserto e, segundo a última década de pesquisas globais, um dos 10 líderes mais respeitados do mundo. Desnecessário dizer que nossas expectativas eram altas. Enquanto ele subia ao palco após uma introdução adequadamente suntuosa, eu e muitos outros nos perguntamos se a performance ficaria à altura daquele prólogo.

No final da fala tínhamos uma pergunta diferente: "Ele é sempre tão bom assim?" No transcurso de uma breve hora, o general Powell tinha se revelado um comunicador particularmente talentoso. Levou-nos para a intimidade da política do Salão Oval do presidente Ronald Reagan. Colocou-nos sentados numa mesa do Kremlin quando Mikhail Gorbachev anunciou a perestroika, dizendo: "General, o senhor vai ter de encontrar outro inimigo." Fez-nos esperar junto ao telefone pela chamada do general H. Norman Schwarzkopf que anunciaria os primeiros ataques aéreos da Tempestade no Deserto. Falou em tom descontraído, sem a conversa cheia de clichês do político, sem o estilo bombástico do pregador, sem estrutura e sem anotações. Tinha apenas algumas histórias para contar e, enquanto falava, essas histórias iam quase acidentalmente se entrelaçando numa narrativa sobre liderança e caráter. Foi uma mensagem simples, transmitida com perfeição.

Uma força tão grande intimida. Para a platéia, a apresentação do general ficou muito acima de qualquer análise básica. Não queríamos perguntar: "Onde ele aprendeu isso?" Em vez disso, queríamos saber: "De onde veio isso?", como se a apresentação não estivesse sendo criada pelo general Powell, mas canalizada através dele, impecável e sublime.

Todas as energias vitais têm essa qualidade. Pare alguns momentos na frente de um Monet, e o quadro parece completo, como um círculo. Você não imagina um começo hesitante, um montão de riscos desajeitados se cruzando no meio e

uma última pincelada para terminar a quadro. Você o experimenta como um todo, a perfeição se revelando de uma só vez.

O ponto forte não precisa ser artístico para ser intimidador. Qualquer desempenho próximo da perfeição estimula essa mesma sensação de reverência. Um amigo conta uma anedota com ritmo e entusiasmo e você se pergunta: "Como ele fez isso?" Quando um colega escreve uma carta a um cliente ao mesmo tempo objetiva e instigante, você se pergunta a mesma coisa.

E não é apenas o aspecto "quase perfeito" de um ponto forte que tanto nos impressiona; a parte "consistente" é igualmente espantosa. Cal Ripken participou de 2.216 jogos consecutivos de beisebol. Como conseguiu isso? Bettina K., uma das melhores camareiras do Disney World, limpou a mesma série de quartos, no mesmo hotel, por mais de 21 anos. Como ela lidou com isso? Antes de morrer em fevereiro de 2000, Charles Schulz tinha desenhado a mesma tira de quadrinhos, *Peanuts*, por mais de 41 anos. Como ele fez isso?

Seja a pergunta "Como ele faz isso tão bem?" ou "Como consegue estar há tanto tempo fazendo isso?", qualquer desempenho que fique consistentemente perto da perfeição parece quase assombroso demais para ser analisado. Mas é claro que os pontos fortes não brotam perfeitos e completos. Os pontos fortes de cada pessoa são *criados* – desenvolvem-se a partir de determinadas matérias-primas muito específicas. Você pode obter algumas delas com prática e aprendizado, como o seu conhecimento e suas técnicas; outras, como os talentos, você só precisa apurar.

Conhecimento e técnicas

"Que aspectos seus você pode mudar?"

CONHECIMENTO

A definição exata de "conhecimento" tem resistido a séculos de ataques filosóficos e não queremos entrar na briga. Vamos contorná-la e dizer apenas que, *no que diz respeito ao desenvolvimento de seus pontos fortes*, há dois tipos distintos de conhecimento. Você precisa de ambos e, felizmente, ambos podem ser adquiridos.

Primeiro, você precisa de conhecimento factual, que é o conteúdo. Por exemplo, quando você começa a aprender uma língua, o conhecimento factual é o vocabulário. Você tem de aprender o que cada palavra significa ou jamais será capaz de falar a língua. Da mesma maneira, pessoas de vendas precisam despender algum tempo para se informar sobre as características de seus produtos. Representantes de prestadoras de serviço de telefonia móvel têm de conhecer os benefícios que cada plano de chamadas oferece. Pilotos têm de aprender as normas de comunicação por rádio. Enfermeiras têm de saber exatamente quanta novocaína é apropriada para cada procedimento.

Um conhecimento factual desse tipo não garantirá a excelência, mas a excelência é impossível sem ele. Assim, sejam quais forem suas habilidades ou talentos, você jamais se destacará na pintura se não souber que as tintas vermelha e verde, quando combinadas, criam a cor marrom. Do mesmo modo, toda a criatividade do mundo não vai ajudá-lo a se destacar num projeto de iluminação se você não souber que as luzes vermelha e verde, quando combinadas, não criam a cor marrom. Luz vermelha e luz verde produzem luz amarela.

É esse tipo de conhecimento factual que coloca você no jogo.

O segundo tipo de conhecimento de que você precisa é empírico, não é ensinado em salas de aula nem encontrado em manuais. Ao contrário, é algo que você tem de se disciplinar para colher ao longo do caminho e conservar.

Parte dele é prática. Por exemplo, Katie M., uma produtora de quadros para um noticiário matutino de televisão, teve inicialmente dificuldade em produzir matérias de dois minutos bem boladas e envolventes. Aos poucos percebeu que

estava ignorando a regra mais importante do jornalismo: sempre situar de saída a ação. Por mais criativa que seja a matéria, se o espectador não for informado de imediato sobre o que está vendo e por quê, vai logo mudar de canal.

Como você pode imaginar, o conhecimento empírico assume uma grande variedade de formas. O vendedor descobre que a primeira e mais importante venda que faz é para o assistente do cliente. O executivo de marketing percebe que, se o objetivo é vender para mães, comerciais de rádio funcionam muito melhor do que os de televisão (para mães ocupadas, o rádio é uma companhia mais constante que a televisão). Esses dois profissionais colheram um importante quinhão de conhecimento e, como resultado disso, cada um deles trabalha melhor agora.

Todo ambiente proporciona chances de aprendizado. Evidentemente, para desenvolver seus pontos fortes, você deve manter-se alerta a essas oportunidades e incorporá-las ao seu desempenho.

Parte do conhecimento empírico é mais conceitual. Pegue os exemplos mais óbvios: seus valores e sua consciência. Ambos precisam ser refinados se você está disposto a desenvolver seus pontos fortes, e, de novo, ambos podem ser desenvolvidos com o tempo. De fato, quando dizemos "fulano mudou", com freqüência não pretendemos realmente dizer que o fundamental de sua personalidade tenha se modificado, mas que seu sistema de valores se alterou ou que ele já não se sente assim tão à vontade a respeito de quem é.

Charles Colson, assessor especial do presidente Richard Nixon, foi posto na cadeia porque sua excessiva lealdade o levou a cometer crimes para proteger o presidente. Hoje ele é um cristão renascido. Ele mudou? Aqui está a resposta de Winifred Gallagher em seu livro *Just the Way You Are* (Exatamente como você é): "Charles Colson teria espancado a própria avó até a morte quando estava com Nixon, mas depois nasceu de novo. Provavelmente, sempre teve um temperamento muito veemente, muito emocional, mas agora tem diferentes inimigos e amigos. Sua natureza não se alterou – ele apenas está fazendo algo diferente com todo esse ardor. O modo de uma pessoa se engajar na vida pode não se alterar muito. Mas o foco da pessoa sim…"

Para onde quer que olhemos, podemos ver exemplos de gente que mudou seu foco mudando seus valores: a conversão religiosa de Saulo no caminho para Damasco; os trabalhos de caridade de John Profumo, ministro do gabinete britânico caído em desgraça, e do especulador financeiro americano Michael Milken, o rei das *junk bonds;* o ativismo pelos direitos dos animais do famigerado roqueiro Ozzy Osbourne; o remorso de Albert Speer, arquiteto de Hitler; e, talvez

o exemplo mais impressionante, as valentes transformações operadas por milhões de membros dos Alcoólicos Anônimos.

Esses exemplos são edificantes no sentido de que oferecem a cada um de nós a esperança da redenção. Mas, por mais edificantes que eles possam ser, devemos ter em mente que essas pessoas não alteraram sua natureza básica ou, como definiremos mais adiante, seus talentos. Elas simplesmente os redirecionaram para fins muito diferentes, mais positivos. Assim, a lição que devemos extrair delas não é que os talentos de cada pessoa são infinitamente maleáveis ou que cada um pode ser o que bem entender, bastando para isso ter dedicação. A lição é que os talentos, como a inteligência, têm valor neutro. Se você quer mudar sua vida para que outros possam se beneficiar de seus pontos fortes, mude seus valores. Não perca tempo tentando mudar seus talentos.

O mesmo se aplica à consciência. À medida que o tempo passa, cada um de nós se torna mais e mais consciente de quem realmente é. Essa consciência crescente do eu é vital para o desenvolvimento dos pontos fortes porque permite que cada um de nós identifique mais claramente seus talentos naturais e os cultive, transformando-os em força. Infelizmente, nem sempre o processo é suave. Alguns identificam seus talentos de forma bastante precisa, mas em seguida passam a lamentar não terem sido aquinhoados com outros. Asim como Salieri, o rival de Mozart no filme *Amadeus*, ficamos cada vez mais amargos quando tentamos conjurar novos talentos dentro de nós e não conseguimos. Quando estamos nesse registro, não somos as pessoas mais divertidas para se ter por perto. Por mais cursos que façamos, por mais livros que venhamos a ler, o processo ainda emperra, é árduo e não parece ir ficando mais fácil. Se algum dia se viu numa situação em que lhe cobravam ser algo que não é, você conhece a sensação.

E então, de repente, temos uma revelação. "Eu nunca devia ter pegado este trabalho de venda. Detesto incomodar as pessoas." Ou talvez: "Não sou um gerente! Gosto muito mais de fazer meu próprio trabalho do que de ser responsável pelo trabalho dos outros." Retornamos à trilha dos nossos pontos fortes e nossos amigos, impressionados por todas as boas coisas que acontecem como resultado (nossa produtividade aumenta, nossa atitude melhora), olham para nós e dizem: "Uau, olhem para ele. Ele mudou."

Não, nada disso: aconteceu justamente o contrário. O que à primeira vista parece transformação é, na verdade, a aceitação de algumas coisas que nunca podem ser transformadas – talentos. Não mudamos. Simplesmente aceitamos nossos talentos e reordenamos nossas vidas em torno deles. Nós nos tornamos

mais conscientes.

Para desenvolver seus pontos fortes, você vai precisar fazer o mesmo.

TÉCNICAS

As técnicas trazem estrutura ao conhecimento empírico. O que significa isso? Significa que, seja qual for a atividade, em algum momento uma pessoa inteligente vai parar e formalizar todo o conhecimento acumulado numa seqüência de passos que, seguidos, levarão ao desempenho – não necessariamente um grande desempenho, mas um desempenho pelo menos aceitável.

Para ilustrar, voltemos por um momento ao general Powell. Após estudar o general Powell e outros comunicadores, essa pessoa inteligente vai perceber que grandes oradores parecem sempre começar explicando à platéia o que vão dizer. Depois passam a fazer exatamente isso. Por fim, concluem rememorando com a platéia o que eles acabaram de ouvir. Essa seqüência representa a técnica mais básica do falar em público.

1. Comece sempre dizendo às pessoas o que você vai falar a elas.
2. Fale a elas.
3. Diga a elas o que você falou a elas.

Siga essa seqüência de passos e você falará melhor em público.

Se nossa pessoa inteligente estudar mais um pouco, logo perceberá que o general Powell, como outros grandes oradores, não estava falando de improviso. Pelo contrário, sabia exatamente que histórias ia contar e mais do que provavelmente tinha ensaiado essas histórias em voz alta para si mesmo, jogando com as palavras, a ênfase, o ritmo. Nossa pessoa inteligente poderá então formalizar essa descoberta na segunda técnica da fala em público:

1. Anote qualquer história, fato ou exemplo que encontre eco dentro de você.
2. Pratique em voz alta. Ouça a si mesmo pronunciando as palavras.
3. Essas histórias vão se tornar suas “contas”, como contas de um colar.

4. Só o que você tem a fazer quando dá uma palestra é enfileirar as contas na ordem apropriada, e sua apresentação parecerá tão natural quanto uma conversa.
5. Use pequenos cartões de arquivo ou um fichário para continuar adicionando novas contas ao seu colar.

As técnicas lhe permitem evitar o esquema de tentativa-e-erro e incorporar diretamente ao seu trabalho as melhores descobertas dos melhores profissionais. Se você quer desenvolver seus pontos fortes, seja em vendas, marketing, análise financeira, aviação ou saúde, vai precisar aprender e praticar todas as técnicas relevantes que estiverem disponíveis.

Mas tenha cuidado. As técnicas são tão tentadoramente úteis que mascaram duas falhas. A primeira falha é que, embora elas o ajudem a trabalhar melhor, não vão ajudá-lo a se destacar. Se você aprender as técnicas de falar em público, pode lograr ser um comunicador melhor do que era antes, mas sem os talentos necessários jamais será tão bom quanto o general Powell. O general foi aquinhoado com um talento que o habilita a se tornar *mais* articulado quando está no palco. De alguma forma, seu cérebro filtra as faces das pessoas à sua frente e lhe traz mais palavras, palavras melhores, e rapidamente. Sem esse talento, você pode seguir o passo-a-passo da técnica, mas continuará se debatendo em vão para ter um desempenho excelente. Assim, do mesmo modo que aprender a gramática do idioma não vai ajudá-lo a escrever uma bela prosa, aprender uma técnica não o levará necessariamente a um desempenho quase perfeito em alguma atividade. Sem um talento subjacente, aprender uma técnica é uma ferramenta de sobrevivência, não um caminho para a glória.

A segunda falha é que algumas atividades, quase por definição, desafiam qualquer desmembramento passo a passo. Pegue a empatia, por exemplo. A empatia é o talento para captar e compreender os sentimentos de outras pessoas. Por mais esperto que você seja, será que consegue desmembrar a empatia numa série de passos calculados? Certamente, a empatia se manifesta de forma instantânea. Conversando com um conhecido, você nota que ele faz uma minúscula pausa antes de mencionar o nome de uma pessoa. Instintivamente, você percebe que ele fez a mesma pausa toda vez que ia mencionar o nome da pessoa. Você lhe pergunta sobre essa pessoa e, ao responder, ele parece um tanto expansivo demais. Há alguma coisa na voz dele. Está um decibel acima, um tom além do positivo. E nesse momento seu cérebro lhe dá a explicação: seu

interlocutor está profundamente chateado com aquela pessoa.

Assim é a verdadeira empatia: imediata, instantânea, instintiva. Quando você pensa no assunto, a verdadeira assertividade também é assim. E o verdadeiro pensamento estratégico. E a verdadeira criatividade. Por mais inteligente, por mais bem-intencionado que seja o observador, ele não será capaz de desmembrar tais atividades em passos predefinidos. Na realidade, como você talvez já tenha tido ocasião de perceber, os esforços nesse sentido podem na realidade acabar por confundi-lo.

Eis o que realmente conta quando se trata de técnicas: elas existem para tornar os segredos dos melhores facilmente transferíveis. Se você aprende uma técnica, ela vai ajudá-lo a ficar um pouco melhor, mas não compensará a falta de talento. Pelo contrário, à medida que você desenvolve seus pontos fortes, as técnicas se revelam mais valiosas quando aparecem combinadas com o talento genuíno.

Talento

"Quais são os seus traços mais duradouros?"

Temos invocado a palavra "talento" nas últimas páginas. Agora está na hora de investigá-lo mais plenamente. O que é o talento? Por que seus talentos são únicos e permanentes? E por que seus talentos são tão importantes para o desenvolvimento dos pontos fortes? Vamos abordar essas questões uma a uma.

O que é o talento?

O talento é freqüentemente descrito como "uma aptidão ou capacidade natural especial", mas para os propósitos do desenvolvimento dos pontos fortes sugerimos uma definição mais precisa e abrangente que se deriva de nossos estudos sobre grandes gerentes. O talento é qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado produtivamente. Assim, se você é instintivamente curioso, isso é um talento. Se é competitivo, isso é um talento. Se é sedutor, isso é um talento. Se é persistente, isso é um talento. Se é responsável, isso é um talento. *Qualquer* padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento é um talento se esse padrão puder ser usado produtivamente.

Por essa definição, mesmo traços aparentemente negativos podem ser chamados de talentos se puderem ser usados produtivamente. Obstinação? Ser obstinado é um talento se você se encontrar numa função onde não ceder diante de esmagadora resistência for um pré-requisito para o sucesso – uma função de vendas, por exemplo, ou a de um advogado no tribunal. Nervosismo? Ficar nervoso é um talento se isso o levar a perguntar a si próprio "e se?", antecipando perigos potenciais e formulando planos de contingência. Tal tipo de perspectiva precavida pode se revelar muito produtiva numa grande variedade de funções.

Mesmo uma "fragilidade" como a dislexia é um talento se você conseguir encontrar um meio de usá-la produtivamente. David Boies é disléxico. Boies foi o advogado do governo dos Estados Unidos no processo antitruste movido contra a Microsoft, a gigante do software. Foi ele quem venceu Bill Gates pelo cansaço, com um interrogatório persistentemente gentil quando Bill depôs no prejulgamento, e foi ele quem convenceu o juiz com uma clara exposição das

alegações do governo. Sua dislexia o faz se esquivar de palavras compridas, complicadas. Ele sabe o que essas palavras significam, mas não as emprega em seus argumentos porque, como afirmou numa entrevista recente, "tenho medo de pronunciá-las mal". Felizmente, essa necessidade de se apoiar em palavras simples torna sua argumentação muito fácil de ser seguida. Além do mais, sem que necessariamente tivesse pretendido isso, ele dá a impressão de ser um homem do povo, cheio de senso comum. Sua linguagem franca manda a mensagem: "Não sei mais do que vocês. Só estou tentando fazer minha cabeça trabalhar num assunto difícil, exatamente como vocês."

Para David Boies, a dislexia é um talento porque ele encontrou um modo de usar produtivamente esse padrão recorrente e, combinando-o com conhecimento e técnicas, de transformá-lo num ponto forte.

Este é obviamente um caso raro e extremo, mas serve para provar o argumento: seus talentos são aqueles padrões recorrentes de pensamento, sensação ou comportamento que você pode usar produtivamente.

Por que seus talentos são únicos e permanentes?

O que cria em você esses padrões recorrentes? Se você não gosta muito de seus padrões, pode esboçar um novo desenho? As respostas a essas perguntas são: (a) seus padrões recorrentes são criados pelas conexões em seu cérebro; e (b) não, além de uma certa idade você não será capaz de esboçar um desenho completamente novo – seus talentos são permanentes.

Dadas as grandes somas que as empresas gastam em programas corretivos, tentando reconfigurar os cérebros das pessoas para a empatia, a competitividade ou o pensamento estratégico, é melhor explicar (b). Felizmente, (a) explica (b). Se você souber como os filamentos de seu cérebro são tecidos, saberá por que é tão difícil tecê-los de novo. Vamos então examinar (a) mais de perto.

O cérebro é um órgão estranho, pois parece se desenvolver ao contrário. Seu fígado, seus rins e, felizmente, sua pele, tudo começa pequeno e vai gradualmente se tornando maior até atingir o tamanho adulto adequado. Com o cérebro ocorre o contrário. O cérebro fica muito grande rapidamente e depois vai encolhendo e encolhendo à medida que você avança para a idade adulta. O mais bizarro de tudo é que, enquanto seu cérebro vai ficando cada vez menor, você se torna cada vez mais inteligente.

O segredo para compreender a confusão desse órgão pode ser encontrado no que se chama de "sinapse". Uma sinapse é a conexão entre duas células do cérebro (também chamadas neurônios) que as habilita a se comunicarem entre

si. Essas sinapses são seus filamentos e você precisa saber alguma coisa sobre elas porque, como diz um manual de neurologia, "o comportamento depende da formação de interconexões apropriadas entre neurônios no cérebro".

Dito mais claramente, suas sinapses criam seus talentos.

Então como se dão suas conexões sinápticas? Quarenta e dois dias após você ser concebido, seu cérebro passa a experimentar um surto de crescimento que dura quatro meses. Na realidade, a palavra "surto" não faz justiça à verdadeira escala do que acontece. Em seu quadragésimo segundo dia você cria seu primeiro neurônio e 120 dias depois tem uma centena de bilhões deles, o que significa assombrosos 9.500 novos neurônios a cada segundo. No entanto, assim que essa explosão se extingue, grande parte do espetáculo dos neurônios termina. Você tem uma centena de bilhões ao nascer e continuará mais ou menos com a mesma quantidade até o final da meia-idade.

Em outro lugar de seu cérebro, no entanto, o verdadeiro espetáculo, o espetáculo da sinapse, está apenas começando. Sessenta dias antes de seu nascimento, seus neurônios começam a tentar se comunicar uns com os outros. Cada neurônio se estende – literalmente "estende" um filamento chamado axônio – e tenta fazer uma conexão. Sempre que é feita uma conexão bem-sucedida, forma-se uma sinapse e, durante os primeiros três anos de sua vida, os neurônios mostram-se extraordinariamente bem-sucedidos em fazer tais conexões. De fato, com a idade de 3 anos, cada neurônio da sua centena de bilhões de neurônios formou 15.000 conexões sinápticas com outros neurônios. Para ser mais claro, são 15.000 conexões para *cada um* de sua centena de bilhões de neurônios. Seu padrão de filamentos, extenso, intricado e único, está tecido.

Mas então algo estranho acontece. Por alguma razão, a natureza agora o instiga a ignorar uma porção de seus filamentos cuidadosamente tecidos. Como acontece com a maioria das coisas, filamentos que são negligenciados acabam ficando em mau estado, e assim, por todos os lados, suas conexões de rede começam a pifar. Você se torna tão negligente com partes de sua rede mental que, entre as idades de 3 e 15 anos, perde bilhões e bilhões dessas conexões sinápticas cuidadosamente forjadas. Quando você acorda no dia do seu aniversário de 16 anos, metade da sua rede já se foi.

E a má notícia é que você não pode reconstituí-la. Sim, no decurso da vida seu cérebro retém parte de sua plasticidade inicial. Por exemplo, hoje parece claro que o aprendizado e a memorização requerem a formação de novas conexões sinápticas, assim como descobrir como lidar com a perda de um membro ou da visão. Contudo, para fins mais práticos, a configuração de sua

rede mental, com sua gama de variações, das mais fortes às mais fracas, não se altera muito após a faixa em torno dos 15 anos.

Tudo isso soa muito estranho. Por que a natureza faria isso? Por que despender tanta energia criando aquela rede e depois deixar grandes nacos dela murchar e morrer? A resposta a essa pergunta, como o educador John Bruer expõe em seu livro *The Myth of the First Three Years* (O mito dos três primeiros anos), é que, quando se trata do cérebro, "menos é mais". Há pais que penduram móbiles em preto-e-branco e tocam CDs de Mozart no berço para estimular a criação de sinapses no filho, mas eles não pegaram o espírito da coisa. Não é verdade que quanto mais conexões sinápticas você tiver, mais inteligente ou mais eficiente será. Na realidade, sua inteligência e sua eficiência dependem de seu sucesso em tirar proveito das conexões mais fortes. A natureza o obriga a paralisar bilhões de conexões precisamente para que você possa ficar livre para explorar as restantes. Perder conexões não é algo com que alguém deva se preocupar. Perder conexões é o objetivo.

Inicialmente, a natureza lhe dá mais conexões do que você vai precisar, porque, durante aqueles primeiros anos, você tem muita coisa para absorver. Mas absorver é tudo o que faz. Você ainda não está dando sentido ao seu mundo. Nem pode, porque, com tal abundância de conexões, está sobrecarregado com sinais vindos de muitas direções diferentes. Para dar sentido ao seu mundo, você terá de calar uma parte dessa balbúrdia em sua cabeça. Pelos próximos 10 anos, a natureza vai ajudá-lo a fazer exatamente isso. Sua herança genética e as primeiras experiências infantis o ajudam a encontrar algumas conexões mais regulares e mais fáceis de usar do que outras – a conexão competitiva, talvez, ou a conexão indagadora ou a conexão do pensamento estratégico. Você é atraído repetidamente para essas conexões até elas se tornarem mais firmes e ordenadas. Aqui os sinais são altos e fortes.

Enquanto isso, ignoradas e não utilizadas, outras conexões em outras partes de sua rede murcham. Absolutamente nenhum sinal pode ser ouvido. Por exemplo, se você acaba ficando com uma conexão forte para a competitividade, você não pode, quando vê números, deixar de usá-los para comparar seu desempenho com o de outras pessoas. Ou, se ficar com uma conexão para a indagação, será o tipo de pessoa que não consegue deixar de perguntar o porquê. Por outro lado, você pode perder a conexão que o tornaria o centro das atenções. Ao contrário do general Powell, seu cérebro fica paralisado quando você sente os olhos da platéia sobre você. Ou talvez você não tenha conexão para a empatia. Racionalmente, você compreende que a empatia é importante, mas a cada

instante parece simplesmente não captar os sinais que outras pessoas enviam.

Num nível microscópico, sua rede mental, indo desde as belas linhas até as conexões rompidas, explica por que certos comportamentos e reações "são a sua cara", enquanto outros, por mais que você se empenhe em exercitá-los, parecem sempre precários e forçados. É assim que deve ser. Se a natureza não reduzisse gradualmente sua rede a um número menor de conexões intensamente trabalhadas, você jamais se tornaria adulto. Permaneceria eternamente uma criança, imobilizado por uma sobrecarga sensorial.

O escritor Jorge Luis Borges imaginou como poderia ser um tal personagem. Contou a história de um rapaz "de posse de uma memória infinita. Nada lhe escapa; toda a sua experiência sensorial, passado e presente, persiste em sua mente; afogado em pormenores, incapaz de esquecer as formações mutantes de todas as nuvens que viu, ele não consegue formar idéias gerais e, portanto… não consegue pensar". Uma pessoa como essa também não seria capaz de sentir nem de construir relacionamentos ou tomar decisões de qualquer espécie. Teria uma carência de personalidade, gostos, discernimento e paixão. Seria desprovida de talento.

Para salvar você de tal destino, a natureza e a educação reforçam certas conexões e permitem que bilhões de outras se percam. E assim emerge você – um indivíduo talentoso à sua maneira, abençoado e/ou amaldiçoado pela capacidade de reagir ao mundo do seu jeito permanentemente único.

Muitos de nós podemos achar difícil aceitar essa singularidade duradoura. Nossos talentos nos vêm tão facilmente que adquirimos um falso senso de segurança: então não é verdade que todos vêem o mundo como eu? Será que não estão todos impacientes para ver esse projeto começar? Não querem todos evitar um conflito e encontrar um terreno comum? Será que não estão vendo os obstáculos que nos aguardam se persistirmos neste caminho? Nossos talentos nos parecem tão naturais que surgem como senso comum. Em certo nível, é bastante reconfortante acreditar que o "senso" que temos do mundo é "comum" a todos.

Mas na verdade nosso senso não tem nada de comum. O sentido que damos ao mundo é individual. Nosso "senso", nosso padrão recorrente de pensamento, sensação ou conduta, é engendrado por nossa singular rede mental. Essa rede serve como filtro, recortando e classificando o mundo que encontramos, levando-nos a nos concentrar em certos estímulos enquanto outros nos escapam por completo.

Para ilustrar isso, imagine que você está sentado à mesa para jantar com cinco conhecidos num de seus restaurantes favoritos. Vamos supor que, como

você é abençoado pelo talento da empatia, em situações como essa seu filtro mental faz você se interessar pelo bem-estar deles naquela noite. Você sorri para cada pessoa, faz algumas perguntas e começa instintivamente a sintonizar a freqüência dela para recolher os sinais emocionais que ela emana. E, quando você olha em volta da mesa, é tentador – e, para ser franco, mais fácil – presumir que basicamente os mesmos pensamentos estão passando pela mente de cada um.

Mas é claro que não estão. Um de seus parceiros se desculpou por ter chegado atrasado e está se perguntando se devia se oferecer para pagar o jantar a título de compensação. Como vamos descrever mais adiante, este é o talento da Responsabilidade. Outro está tentando adivinhar o que cada pessoa vai pedir naquela noite – o talento da Individualização. Uma terceira espera conseguir uma vaguinha na cadeira ao lado de sua amiga mais íntima para ter a chance de "realmente pôr a conversa em dia" – o talento do Relacionamento, de criar relacionamentos em profundidade. E uma outra pessoa teme que dois membros do grupo comecem a discutir "como da última vez que saímos todos juntos" e, assim, tenta encontrar meios de conduzir a conversa para longe de temas explosivos – o talento da Harmonia, da formação de consenso. Seu último parceiro de jantar está alheio a tudo isso e repassa mentalmente uma história engraçada que espera contar mais tarde – o talento da Comunicação, de pôr emoção nas palavras.

Cinco amigos na mesma situação, cada um a filtrá-la de um modo radicalmente diferente do seu. Num contexto social, esses filtros pessoais podem ajudar a explicar por que os seis têm conversas tão animadas e por que cada pessoa não deixa de parecer um tanto misteriosa para as outras. Num contexto de trabalho, o fato de que cada filtro individual é único fornece explicações bem mais práticas. Por exemplo, você já tentou inutilmente convencer alguém, usando uma linguagem simples e fácil de compreender, a ver as coisas do seu jeito? Pode ser muito frustrante. Você disse a essa pessoa como alguma coisa se dá, expôs tudo de forma clara e convincente, e mesmo assim ela foi lá e fez algo completamente diferente. Será que não estava prestando atenção? Se não concordava, por que simplesmente não lhe disse isso? Por que você tem de continuar a ter sempre a mesma conversa com ela?

Hoje é óbvio que a resposta a todas essas questões não é que seu interlocutor não estivesse ouvindo ou que tenha deliberadamente se oposto às suas idéias. A resposta é que ele não podia enxergar através de seus olhos. O filtro não deixava. Ele compreendia suas palavras, mas não podia ver o seu mundo. Imagine tentar explicar a cor roxa a alguém que é completamente daltônico e você terá uma

idéia do que se passa com aquela pessoa. Por mais eloqüente que possa ser sua descrição do roxo, ela nunca vai enxergá-lo.

Na verdade, talvez essa formulação exagere as diferenças inatas que temos uns em relação aos outros. Obviamente, não estamos totalmente isolados em nossas singularidades. Cada um de nós compartilha muitos pensamentos e sensações com seu semelhante. Independentemente da cultura em que fomos criados, cada um de nós está familiarizado com emoções como medo, dor, vergonha e orgulho. Em seu recente livro *Como a mente funciona*, Steven Pinker, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, descreve um famoso experimento que desmascara a noção de que indivíduos de diferentes culturas têm personalidades radicalmente diferentes. Uma dupla de sociólogos mostrou a nativos das montanhas da Nova Guiné uma série de fotos dos estudantes da Universidade de Stanford. Cada foto mostrava a fisionomia de um estudante americano sob o domínio de uma emoção extrema: felicidade, amor, nojo ou dor. Os sociólogos então pediram que os montanheses descrevessem a emoção por trás de cada face. Apesar da falta de familiaridade com fotos em geral e, em particular, com traços anglo-americanos, eles identificaram cada uma das emoções.

Em certo nível, essa é uma descoberta agradável. Reforça a noção de que, seja qual for nossa herança cultural, podemos de fato nos relacionar uns com os outros. Contudo, descobertas desse tipo não refutam o que dissemos sobre a singularidade do filtro de cada indivíduo. As fronteiras da experiência humana são finitas (se você não experimentou emoções como dor, medo ou vergonha, é um sociopata ou um extraterrestre), mas dentro dessas fronteiras há significativas variações e diversidade. A despeito de raça, sexo ou idade, algumas pessoas adoram pressão e outras a detestam, algumas se empenham em ser notáveis e outras vivem confortavelmente na multidão, algumas vão ao delírio com os confrontos e outras anseiam por harmonia.

As diferenças mais marcantes entre pessoas raramente se dão em função de raça, sexo ou idade; elas se dão em função da rede ou das conexões mentais de cada pessoa. Como profissional, responsável tanto por seu desempenho quanto por dirigir sua própria carreira, é vital que você adquira uma compreensão precisa de como suas conexões mentais são moldadas. Como gerente, você precisa reservar um tempo para identificar também os distintos talentos de seu pessoal. No próximo capítulo, com a ajuda de algumas dicas sobre talentos e do próprio teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, vamos ajudá-lo a fazer isso. Mas, antes, uma última questão demanda uma resposta.

Por que seus talentos são tão importantes para o desenvolvimento dos pontos fortes?

A prova dos nove de um ponto forte é que você possa realizá-lo de forma consistente e quase perfeita. Ao definir seus talentos como suas mais fortes conexões sinápticas, podemos agora ver por que é impossível desenvolver um ponto forte sem um talento subjacente.

Todo dia, no trabalho, você tem decisões a tomar. Seus talentos dominam a tomada de decisões. Nossa preocupação aqui não é com as grandes decisões, como transferir ou não uma fábrica dos Estados Unidos para a Europa ou passar alguém das vendas para o marketing. Nossa preocupação é com os milhares de pequenas decisões que você enfrenta do início ao fim do dia. Sentado à mesa de trabalho, você dá uma olhada nas pastas espalhadas à sua frente. Qual delas você deve abrir? A que requer muito pouco trabalho ou a robusta, que talvez leve toda a manhã para ser concluída? Você abre a segunda. Você é assim, prefere atacar primeiro o trabalho difícil. Então o telefone toca. Você o ignora, mantendo-se concentrado na tarefa à sua frente, ou atende? Se atende, reconhece a voz da pessoa? Lembra o nome? Que tom de voz você usa? Se a pessoa o desafia, você imediatamente a enfrenta ou deixa que ela coloque tudo para fora? Uma após outra, numa procissão interminável, essas pequenas opções se apresentam.

Incapaz de racionalizar cada mínima decisão, você é compelido a reagir instintivamente. Seu cérebro faz o que a natureza sempre faz em situações como essa: encontra e segue o caminho de menor resistência, o de seus talentos. Uma opção aparece, você é imediatamente puxado por uma de suas conexões e – pá – a decisão é tomada. Outra opção. Outra viagem por uma nova conexão. Outra decisão.

A soma dessas minúsculas decisões – vamos dizer, umas mil por dia – é sua performance do dia. Multiplique esse número por cinco e você vai obter sua performance na semana. Multiplique, digamos, por 240 dias de trabalho e terá sua performance no ano. Aproximadamente 240.000 decisões, e seus talentos, suas conexões sinápticas mais fortes, executaram quase todas elas.

Isso explica por que é virtualmente impossível criar um desempenho quase perfeito simplesmente ensinando a alguém uma nova técnica. Como descrevemos lá atrás, quando você aprende uma técnica, aprende o passo-a-passo de uma atividade. Com o aprendizado, você pode criar algumas novas conexões, mas não aprenderá a recriar sua rede inteira. A nova técnica que você acabou de adquirir pode ser capaz de intervir em algumas decisões e redirecioná-lo para uma de suas conexões mais fracas, mas só de vez em quando. As decisões são

numerosas demais e imediatas demais para a técnica bloquear completamente suas conexões fortes e criar uma mudança consistente e significativa em seu comportamento. Técnicas determinam se você *pode* fazer alguma coisa, enquanto talentos revelam algo mais importante: *com que qualidade e com que freqüência você a faz.*

Por exemplo, se você não tem o talento da empatia mas freqüentou um curso sobre suas técnicas, talvez saiba agora que precisa ficar atento a pistas emocionais ou que deve repetir para uma pessoa sua compreensão do que ela acabou de lhe dizer para que ela se sinta "ouvida". No calor da conversa, no entanto, você interrompe seu interlocutor quando deveria encorajá-lo. Desvia o olhar quando deveria manter "olho no olho". Você se descobre mudando de posição na cadeira, embora sua linguagem corporal devesse ser "aberta e acolhedora". Ocasionalmente, sua mente racional pode lembrá-lo de fazer uma pausa ou de fazer perguntas que permitam respostas francas, mas mesmo aqui suas pausas são um tanto longas demais, suas perguntas, um pouco mais afiadas do que o recomendável. No fim das contas, apesar de suas boas intenções, seu desempenho continua desajeitado e errático, uma versão karaokê da empatia.

Evidentemente, uma versão karaokê da empatia pode às vezes ser melhor do que empatia nenhuma. Se você é tão desatento às sensações das outras pessoas que se alheia de todos à sua volta, um lembrete para dar uma pausa ou fazer de vez em quando uma pergunta que permita resposta franca pode ser exatamente a ajuda de que você precisa. Não se trata de dizer que você deve sempre renunciar a essa correção de fraquezas. A questão é que você deve ver isto pelo que é: controle de danos, não desenvolvimento. E, como mencionamos lá atrás, o controle de danos pode evitar o fracasso, mas nunca o fará chegar à excelência.

Algumas pessoas desafiam a noção de que após os 16 anos de idade a rede mental está relativamente estabelecida. Chamando atenção para o crescimento sináptico em ratos adultos superestimulados e em seres humanos adultos amputados, elas sugerem que, com suficiente repetição, o treinamento de fato reconfigura o cérebro. Superficialmente, elas têm razão. Ratos adultos colocados num excitante mundo cheio de labirintos, tarefas e jogos produzem mesmo mais sinapses do que seus irmãos entediados em gaiolas vazias. Do mesmo modo, um humano adulto que teve um membro amputado parece mesmo passar por alguma reconfiguração mental à medida que seu cérebro tenta restaurar o equilíbrio. As implicações dessas descobertas, no entanto, são levadas longe demais quando se afirma que você devia tentar ativamente reprojetar seu cérebro através do treinamento e da repetição.

Sem um talento subjacente, o treinamento não criará um ponto forte. Além disso, a repetição, numa tentativa de moldar novas conexões, não passa de um modo ineficiente de aprender. Como John Bruer descreve em *The Myth of the First Three Years*, a natureza desenvolveu três modos para você aprender quando adulto: continuar a reforçar suas conexões sinápticas existentes (como acontece quando você aperfeiçoa um talento usando técnicas apropriadas e conhecimento), continuar perdendo um maior número de suas conexões irrelevantes (como também acontece quando você se concentra em seus talentos e permite que outras conexões se deteriorem) ou desenvolver algumas conexões sinápticas a mais. O menos eficiente dos três é o último, porque seu corpo tem de despender somas de energia relativamente grandes para criar a infra-estrutura biológica (vasos sangüíneos, proteínas alpha-integrin, e assim por diante) dessas novas conexões.

Finalmente, o risco do treinamento repetitivo sem talento subjacente é que você fique saturado antes de obter qualquer melhora. Melhorar em alguma atividade requer persistência. Para resistir à tentação de relaxar, você precisa de combustível. Necessita de um meio de tirar energia do processo de melhoria para poder continuar melhorando. Infelizmente, quando você repetidamente tenta remendar uma conexão quebrada, ocorre o oposto. A sua energia é drenada. Por mais que o treinamento tenha sido bem concebido, seus movimentos continuam convulsos e desconexos. Você pratica sem parar, mas a coisa continua parecendo artificial e insatisfatória. E, como não há reforço psíquico, é sempre difícil se decidir a tentar de novo. Remendar uma conexão rompida pode rapidamente se transformar numa tarefa alienante e ingrata.

A maioria das organizações, com sua pesada ênfase em consertar pontos fracos, ignora o quanto isso pode ser ineficaz. E, ironicamente, progressos recentes em técnicas de treinamento só têm agravado a situação. Hoje, as mais avançadas técnicas de treinamento sugerem que "aprender não é um evento, mas um processo", e assim a ênfase recai no suporte que é fornecido aos participantes após o curso de aperfeiçoamento. Essa abordagem é proveitosa desde que os participantes possuam o necessário talento. Se, contudo, não o possuem, tal tipo de treinamento vai inevitavelmente produzir reação oposta à pretendida. Em vez de criar melhoras duradouras nas pessoas, vai extenuá-las.

Imagine um funcionário que se esforça para pensar estrategicamente. Ele é encorajado pela empresa a freqüentar seu mais avançado programa de capacitação estratégica. Então, depois que o curso termina, designam alguém para acompanhá-lo por dois meses. Esse "treinador" o observa em reuniões, o

avalia em seu pensamento estratégico, destaca seus mínimos melhoramentos e dá sugestões de como se aprimorar nas áreas em que ainda é fraco. Tudo isso tem a intenção de ajudar, mas você pode imaginar alguma coisa mais irritante para o colaborador? Todo dia seu treinador lhe lembra os insights que ele não teve, as pistas que não conseguiu identificar, as conexões que estavam faltando. E a cada dia o funcionário vai se tornando um pouco mais confuso, um pouco mais frustrado e muito menos seguro de si.

Compare essa situação difícil com a sensação que você tem quando usa repetidamente seus talentos. Talentos não têm apenas um caráter "não posso evitar isso", mas também um caráter "como isso é bom". De algum modo a natureza o equipou para que, nas suas conexões mais fortes, os sinais fluam em ambos os sentidos. Seu talento faz com que você reaja de uma determinada maneira e imediatamente uma sensação de prazer parece disparar pelo seu cérebro. Com os sinais fluindo livremente de um lado para o outro, é como se a linha estivesse reverberando, zumbindo. Esta é a sensação de usar um talento.

Ao equipar os talentos com seu próprio mecanismo embutido de realimentação, a natureza tratou de garantir que você continue a usá-los. Em certo sentido, talentos são uma tentativa da natureza de criar uma máquina de movimento perpétuo. A natureza o leva a reagir ao mundo de certas formas recorrentes e, ao fazer essas reações proporcionarem satisfação, impele você a sempre reagir dessa forma outra vez, ad infinitum. Assim, embora ainda devamos ficar espantados com os 2.216 jogos consecutivos de beisebol de Cal Ripken, os 21 anos de trabalho de Bettina como camareira e os 40 anos de Charles Schulz como cartunista, podemos pelo menos explicar de onde eles estavam tirando um pouco de seu combustível.

***

Seus talentos, suas conexões sinápticas mais vigorosas, são a matéria-prima mais importante para o desenvolvimento de pontos fortes. Identifique seus talentos mais poderosos, apure-os com técnicas e conhecimento e você estará no caminho certo para ter uma vida realmente produtiva.

E agora vem a pergunta inevitável: se os talentos são vitais para o desenvolvimento dos pontos fortes, como você pode identificar os seus? A ironia é que, como eles influenciam cada decisão que você toma, você já está intimamente familiarizado com seus talentos. Contudo, eles são tão influentes, estão de tal forma entrelaçados na textura de sua vida, que é difícil discernir o

padrão de cada um. Escondidos, ainda que bem à vista, desafiam uma descrição. Mas, sim, deixam pistas. Como veremos a seguir, para identificar seus talentos você deve mudar o modo como olha para si mesmo, de maneira a poder reconhecer essas pistas.

II

Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

CAPÍTULO 3

Teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

- **OS TRAÇOS DO TALENTO**
- **O TESTE DESCUBRA A FONTE DE SEUS PONTOS FORTES**

Os traços do talento

"Como você pode identificar seus próprios talentos?"

Primeiro, se você quer descobrir seus talentos, monitore suas reações espontâneas, imediatas, diante das situações com que se depara. Essas *reações imediatas* proporcionam a melhor pista de seus talentos. Elas revelam a existência de fortes conexões mentais.

Kathie P., gerente sênior de uma empresa de software, nos deu um exemplo dramático. Ela estava viajando para o encontro anual de vendas de sua companhia na República Dominicana. Apertada no assento minúsculo, deu uma olhada em volta para ver com quem compartilhava o jatinho executivo. Esparramado na fileira de trás estava Brad, o agressivo, autoritário e impaciente diretor-geral. Na frente dele estava Amy, genial projetista de software, a melhor da empresa. Ao lado dela se sentava Martin, um inglês charmoso e sociável que, por meio de sua rede de contatos, tinha, sozinho, dado uma guinada de 180 graus nos precários negócios europeus da empresa. E depois havia Gerry, o insípido chefe de marketing, que, como sempre, tinha dado um jeito de se sentar ao lado de Brad.

"Os problemas começaram logo após a decolagem", Kathie recordou. "Tínhamos acabado de ultrapassar as nuvens quando o alarme disparou. Eu nem sabia que aviões tinham alarmes, mas de repente ele começou a urrar como um jumento – *iiii-oooh, iiii-oooh* –, enchendo a cabine com seu som terrível. As luzes principais se apagaram e o vermelho das luzes de emergência começou a piscar. Sentindo que o avião despencava a uma velocidade que parecia de 300 metros em um ou dois segundos, olhei pela porta aberta da cabine de comando e vi os dois pilotos, pescoços vermelhos e tensos, virando-se um para o outro. Percebi de imediato que nenhum dos dois tinha a menor idéia do que estava acontecendo.

"Houve um momento de silêncio na cabine – choque, eu imagino –, e então, de repente, todos começaram a falar ao mesmo tempo. Amy se inclinou para mim e disse: 'Kathie, você consegue ver os mostradores? Consegue ver os mostradores?' Martin tirou uma garrafinha de Smirnoff da maleta e, zombando, gritou: 'Pelo menos me dê um último trago!' Gerry começou a se embalar para a frente e para trás, gemendo: 'Vamos todos morrer. Vamos todos morrer.' E de

repente Brad estava na porta da cabine de comando. Ainda não sei como ele conseguiu se espremer para fora daquelas poltronas de trás, mas lá estava ele, gritando com toda a força dos seus pulmões: 'Que diabo vocês acham que estão fazendo aqui em cima?'

"E eu? O que eu estava fazendo?", disse Kathie. "Observando, como sempre. O engraçado é que não havia absolutamente nada de errado com o avião. Um sistema defeituoso tinha disparado o alarme e os pilotos simplesmente entraram em pânico e colocaram o avião numa descida brusca."

Cada uma dessas reações sob extrema tensão revelava talentos dominantes e, até certo ponto, ajudava a explicar o desempenho de cada um no trabalho. As penetrantes observações de Kathie sobre a natureza humana sem dúvida tinham contribuído para seu sucesso como gerente. A instintiva necessidade de precisão de Amy era a base de seu gênio na engenharia de software. A capacidade de Martin para encontrar humor em qualquer situação provavelmente lhe favorecera no desenvolvimento de uma crescente rede de clientes europeus. A compulsão de Brad para tomar a frente era a base de sua liderança. Até os lamentos de Gerry eram a confirmação de uma espinha dorsal suspeita (isto não é um verdadeiro talento, uma vez que é difícil ver onde e como poderia ser aplicado produtivamente).

Enquanto esse é um exemplo dramático de como as pessoas se revelam sob pressão, a vida diária oferece milhares de situações menos intensas que também provocam reações reveladoras.

Pense numa festa recente onde você não conhecia a maioria dos convidados. Com quem passou a maior parte do tempo, com aqueles que conhecia ou com os que não conhecia? Se foi atraído para os estranhos, talvez você seja alguém naturalmente extrovertido e seu comportamento possa muito bem refletir o tema Carisma, definido mais adiante como a necessidade inata de persuadir os outros. Ao contrário, se você procurou ativamente seus amigos mais próximos e passou a noite inteira colado neles, aborrecendo-se quando algum estranho se intrometia, eis um bom sinal de que o Relacionamento – o desejo natural de aprofundar as alianças existentes – é um de seus principais temas.

Procure se lembrar da última vez em que um de seus funcionários lhe disse que não podia ir trabalhar porque o filho estava doente. Qual foi seu primeiro pensamento? Se você imediatamente se concentrou na criança doente, perguntando qual era o problema e quem ia cuidar dela, isso pode ser um indício de que a Empatia é um de seus mais fortes temas de talento. Mas, se sua mente instintivamente saltou para a questão de saber quem ia substituir o funcionário

faltoso, o tema Organização – a capacidade de lidar com muitas variáveis ao mesmo tempo – é provavelmente um talento dominante.

Ou que tal lembrar a última vez que você foi obrigado a tomar uma decisão sem dispor de todas as informações? Se você se sentiu bem com a incerteza, firme na sua crença de que qualquer movimento, mesmo na direção errada, levaria a uma perspectiva mais clara, você está provavelmente aquinhoado com o tema Ativação, definido como uma disposição para a ação diante da incerteza. Se você ficou paralisado, retardando a ação até poder contar com um número maior de informações, um forte tema Analítico pode muito bem ser a explicação. Cada uma dessas reações imediatas implica distintos padrões de comportamento e, portanto, dá pistas sobre seus talentos.

Se as evidências mais claras sobre seus talentos são fornecidas pelas reações espontâneas, aqui vão mais três pistas para ter em mente: desejos, aprendizado rápido e satisfação.

Desejos revelam a presença de um talento, particularmente quando se manifestam cedo. Aos 10 anos de idade, os atores Matt Damon e Ben Affleck, já grandes amigos, procuravam um canto sossegado na cantina da escola e debatiam seus mais recentes "projetos" de atuação no teatro. Aos 13, Picasso já estava matriculado numa escola de arte freqüentada por adultos. Aos cinco, o arquiteto Frank Gehry construía intricadas maquetes no chão da sala com sobras de madeira da loja de material de construção do pai. E Mozart, antes mesmo de completar 12 anos, já tinha composto sua primeira sinfonia.

Esses são exemplos que chamam muita atenção, mas o mesmo padrão se aplica a todos nós. Talvez devido a seus genes ou a suas primeiras experiências, você, quando criança, se viu atraído por algumas atividades e repelido por outras. Enquanto seu irmão corria atrás dos amigos no quintal, você tentava consertar o borrifador do jardim, desmontando-o para entender como aquilo funcionava. Sua mente analítica já estava se fazendo notar.

Pressões sociais ou financeiras às vezes afogam esses desejos e nos impedem de segui-los. A romancista Penelope Fitzgerald, vencedora do Booker Prize, sufocada pelas exigências de sustentar a família sem a ajuda do marido alcoólatra, só pôde começar a escrever quando já estava com quase 50 anos. Uma vez libertada pela separação, sua urgência se mostrou tão irreprimível quanto a de um adolescente. Durante os últimos 20 anos de sua vida, ela publicou 12 romances e, antes de sua morte, aos 80, havia conquistado amplo reconhecimento como um nome de ponta em seu ramo de atividade, "a melhor de todas as romancistas britânicas", segundo um de seus pares.

Anna Mary Robertson Moses provavelmente detém um recorde quando se trata de talentos poderosos obstruídos. Nascida numa fazenda no interior do estado de Nova York, começou a desenhar quando criança e estava tão determinada a captar cada nuance de seu ambiente que misturava suco de uvas e frutinhas vermelhas aos seus desenhos para torná-los mais coloridos. Mas sua ardente vontade de desenhar foi logo posta de lado pelas exigências da vida na fazenda, e durante 60 anos ela não pintou absolutamente nada. Finalmente, aos 78 anos de idade, aposentada da lavoura, permitiu-se o luxo de dar asas a seu talento e, do mesmo modo que Penelope Fitzgerald, foi rapidamente levada ao topo pela energia represada. Na época de sua morte, 23 anos depois, tinha pintado milhares de cenas evocativas de sua infância, exibido seus quadros em 15 mostras individuais e se tornado conhecida no mundo inteiro como a artista Vovó Moses.

Talvez você não tenha desejos tão inabaláveis quanto os da Vovó Moses, mas é certo que os seus exercerão um apelo constante. Não podem deixar de fazê-lo. Seus desejos refletem a realidade física de que algumas de suas conexões mentais são mais fortes do que outras. Assim, por mais repressivas que as influências externas possam ser, as conexões mais fortes continuarão a atraí-lo, demandando serem ouvidas. Se quiser descobrir seus talentos, você deve prestar atenção nelas.

Naturalmente, de vez em quando você pode ser tirado dos trilhos pelo que se poderia chamar de "falso desejo", como o de trabalhar em relações públicas por causa do suposto glamour de coquetéis e recepções ou o de se tornar gerente por causa de uma necessidade de controle. (Obviamente, o melhor meio de diagnosticar um falso desejo é entrevistar alguém que ocupe o cargo em questão e aprender como é a realidade do dia-a-dia daquela atividade por baixo de toda a sua tintura rósea.) À parte esses falsos sinais, vale a pena seguir seus desejos quando você está empenhado em desenvolver seus pontos fortes.

O *aprendizado rápido* é outra pista do talento. Há casos em que um talento não se anuncia pelo desejo. Por uma infinidade de razões, embora o talento exista dentro de você, você não ouve seu chamado. Em vez disso, relativamente tarde na vida, alguma coisa inflama o talento e é a velocidade com que você aprende uma nova técnica que lhe proporciona o indício revelador da presença e da força do talento.

Ao contrário de Picasso, seu contemporâneo precoce, Henri Matisse não sentia qualquer vocação para a pintura. Na realidade, chegara aos 21 anos sem jamais ter sequer pegado num pincel. Era escrevente de um advogado, e na maior parte do tempo um escrevente doente e deprimido. Certa tarde, quando estava de

cama se recuperando de mais uma gripe, sua mãe, em busca de alguma coisa – qualquer coisa – que lhe erguesse o ânimo, pôs uma caixa de tintas em suas mãos. Quase instantaneamente, tanto a direção quanto a trajetória de sua vida mudaram. Ele experimentou um surto de energia como se tivesse sido libertado de uma prisão escura e visse a luz pela primeira vez. Estudando febrilmente um manual de "como pintar", Matisse preencheu seus dias pintando e desenhando. Quatro anos depois, sem nada além do que havia aprendido sozinho, era aceito na mais prestigiada escola de arte de Paris e passava a estudar com o mestre Gustave Moreau.

Frederick Law Olmsted precisou de uma situação semelhante para ver despertar seu talento, e, como aconteceu com Matisse, uma vez revelado, o talento o fez atingir níveis de excelência em seu campo num ritmo sem precedentes. Olmsted, um homem inquieto, com pouco para mostrar aos 30 anos de idade, descobriu a vocação de sua vida (o que hoje chamamos de arquitetura paisagística) quando visitou a Inglaterra em 1850. Ficou impressionado, em suas palavras, com "as cercas vivas inglesas, sebes com espinhos grossos, todas floridas, e o sol ameno brilhando na atmosfera chuvosa". Alguns anos mais tarde, depois de retornar aos Estados Unidos e depurar suas idéias, ganhou uma concorrência para um projeto paisagístico de dimensão até então desconhecida: o Central Park de Nova York. Foi seu primeiro contrato.

Talvez você tenha tido uma experiência semelhante. Começa a aprender uma nova tarefa – no contexto de um novo emprego, de um novo desafio ou de um novo ambiente – e imediatamente seu cérebro parece se iluminar, como se todo um painel de interruptores mudasse de repente para a posição "ligado". Os passos dessa técnica voam pelas conexões recém-abertas a tal velocidade que logo desaparece qualquer sensação de ser passo a passo. Seus movimentos perdem aquela falta de jeito característica do novato e assumem a elegância do virtuose. Você deixa seus colegas para trás. Lê à frente e faz experiências antes que o currículo diga ser a hora de fazê-las. Chega a se tornar impopular com o professor, que você não pára de desafiar com novas dúvidas e descobertas. Mas você nem liga, porque essa nova habilidade lhe caiu tão naturalmente que você mal pode esperar para pô-la em prática.

É claro que nem todo mundo experimenta esses momentos de iluminação que determinam o curso de toda uma carreira, mas, quer se trate de vendas, comunicação oral, projetos arquitetônicos, gerenciamento de funcionários, redação de petições, elaboração de planos de negócios, arrumação de quartos de hotel, edição de jornais ou agendamento de convidados num programa matinal

de TV, se você aprendeu alguma técnica rapidamente, deve examinar o assunto com mais profundidade. Será capaz de identificar o talento ou talentos que tornaram isso possível.

As *satisfações* fornecem a última pista para o talento. Como descrevemos no capítulo anterior, suas mais fortes conexões sinápticas são projetadas de forma que, ao usá-las, você se sente bem. Assim, obviamente, se você se sente bem ao desempenhar uma atividade, é muito provável que esteja usando um talento.

Isso parece quase simples demais, mais ou menos como o conselho "se parece bom, faça". Evidentemente, *não é* tão simples assim. Por várias razões – a maioria delas relacionada à nossa história psicológica –, a natureza conspirou para encorajar alguns de nossos impulsos mais anti-sociais. Por exemplo, você já se flagrou sentindo-se bem quando uma pessoa tropeça? Já sentiu o ímpeto de humilhar alguém em público ou fugir de sua responsabilidade e culpar os outros por suas faltas? Muita gente já, por mais vil que isso pareça. Cada um desses comportamentos envolve uma sensação agradável à custa de sensações desagradáveis dos outros. Não são comportamentos produtivos e devem ser evitados. Como dissemos anteriormente, quem se sente tentado a usar seus talentos para ter prazer com o fracasso dos outros talvez devesse reexaminar seus valores.

Você estará melhor servido se sintonizar sua antena na identificação das atividades *positivas* que parecem lhe trazer energia psicológica e satisfação. Quando entrevistamos em nosso estudo profissionais de excelente desempenho, o mais impressionante foi o amplo leque de atividades ou resultados que faziam as pessoas felizes. Inicialmente, quando perguntávamos às pessoas de que aspectos de seu trabalho elas mais gostavam, ouvíamos um refrão comum: quase todas gostavam do trabalho quando se deparavam com um desafio e o superavam. Contudo, ao investigarmos um pouco mais a fundo, a diversidade – o que elas realmente entendiam por "desafio" – emergia.

Algumas tiravam satisfação de ver outra pessoa obter algum tipo de progresso infinitesimal que a maioria de nós nem perceberia. Algumas adoravam levar ordem ao caos. Outras se esbaldavam no papel de anfitrião de um evento importante. Algumas pessoas se deliciavam com a limpeza, sorrindo ao sair de um quarto recém-aspirado. Havia as que amavam as idéias. Outras desconfiavam das idéias e vibravam com o desafio analítico de encontrar a "verdade". Algumas tinham que se colocar à altura de seus próprios padrões de exigência. Outras, tivessem ou não correspondido a seus próprios padrões, sentiam-se vazias se não tivessem também superado o desempenho de seus pares. Para umas, só o

aprendizado era genuinamente significativo. Para outras, significativo mesmo era ajudar os outros. Certas pessoas chegavam mesmo a se excitar com a rejeição – aparentemente porque isso lhes dava oportunidade de mostrar como podiam ser persuasivas.

Essa relação poderia, sem dúvida, continuar por várias páginas. Cada um de nós é construído de forma tão única que as satisfações que sentimos são sempre ligeiramente diferentes. O que estamos sugerindo é que você fique realmente atento às situações que parecem lhe trazer satisfação. Se conseguir identificá-las, estará no caminho certo para identificar seus talentos.

Como você pode reconhecer suas fontes de satisfação? Bem, aqui temos de pisar com cuidado. Querer ensinar a uma pessoa um meio de saber se está mesmo gostando de alguma coisa pode ser tão desprovido de sentido quanto querer lhe ensinar um meio de saber se está apaixonada. Em certo nível, o único conselho sábio é: "Ou você sente ou não sente."

Vamos, no entanto, correr o risco e deixar este palpite: quando estiver desempenhando uma determinada atividade, tente isolar a temporalidade em que está pensando nela. Se só está pensando no presente ("quando isto vai acabar?"), é mais do que provável que não esteja usando um talento. Mas se você percebe que está pensando no futuro, se percebe que está realmente antecipando a atividade ("quando posso fazer isto de novo?"), será um ótimo sinal de que ela lhe dá prazer e de que um de seus talentos está em ação.

***

Reações espontâneas, desejos, aprendizado rápido e satisfação, tudo isso vai ajudá-lo a encontrar as pistas de seus talentos. No meio da correria de sua vida, tente fazer uma pausa, acalmar o vento que passa zumbindo por seus ouvidos e escutar esses sinais. Eles o ajudarão a fechar o foco em seus talentos.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

"Como funciona e como faço para completá-lo?"

Como funciona?

Provavelmente, o melhor meio de localizar com precisão seus talentos é monitorar seu comportamento e suas emoções durante um período de tempo prolongado, dando especial atenção às pistas que descrevemos anteriormente. Não seria fácil para qualquer teste ou questionário competir com esse tipo de autoanálise focada. Contudo, como acontece com muita gente, pode ser difícil para você encontrar o tempo e a objetividade necessários para se analisar dessa maneira. Você é ocupado demais e está perto demais da ação.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes foi projetado para ajudá-lo a aguçar sua percepção. Ele lhe fornece pares de afirmativas, capta suas opções, classifica-as e expõe seus padrões de comportamento mais dominantes, indicando onde você tem maior potencial para verdadeiros pontos fortes.

Conforme acabamos de descrever, no mundo real suas reações espontâneas às situações com que se defronta ajudam a revelar seus talentos. Para identificá-los com precisão, um teste deve reproduzir esse processo. Ele precisa lhe apresentar um estímulo, oferecer uma seleção de reações possíveis e em seguida avaliar como você reage. Simples.

Bem, na verdade, não. Construir um teste para medir o talento é muito mais complicado do que parece.

O primeiro problema é que, quando você reage na vida real, não lhe é oferecido um número fixo de opções que você possa classificar numa escala de 1 a 5. Ao contrário, para cada reação há um número infinito de opções. Seu cérebro filtra rapidamente essas opções e, guiado por suas mais fortes conexões sinápticas, seleciona uma. Ao criar o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, não podíamos lhe dar um número infinito de opções. Na realidade, planejamos só lhe dar duas. Para tornar legítimas essas duas opções, tivemos de garantir que pelo menos uma delas refletisse a presença de um talento subjacente. Conseguimos isso fazendo perguntas abertas a quase dois milhões de pessoas e

procurando descobrir se algumas dessas perguntas arrancavam respostas semelhantes de pessoas com talentos semelhantes.

Por exemplo, apresentávamos a gerentes a seguinte questão: "Qual é o melhor meio de motivar alguém?" Não tínhamos certeza absoluta do que estávamos procurando, mas para nossa surpresa um padrão rapidamente emergiu. Gerentes com talento para perceber as diferenças entre as pessoas responderam todos do mesmo jeito: "Depende da pessoa." Então fizemos outra pergunta: "As pessoas devem ser supervisionadas muito de perto?" Os mesmos gerentes deram a mesma resposta: "Depende da pessoa." Esta não é a resposta "certa" para a pergunta, mas sem dúvida parece refletir a existência de um padrão de pensamento bem definido.

Usando descobertas desse tipo, pudemos então moldar afirmativas que apresentassem "depende da pessoa" como uma das opções. Aqueles que costumavam selecionar sempre essa opção provavelmente possuíam o talento Individualização.

O segundo problema era que não podíamos tornar as opções demasiado óbvias. Se projetássemos pares de respostas onde uma delas fosse gritantemente certa e a outra errada, as escolhas ficariam desvirtuadas e não serviriam mais para prever com exatidão a presença ou ausência de um determinado talento. Para resolver esse problema, decidimos que a maioria dos pares não conteria declarações opostas. Por exemplo, quando perguntamos a milhões de pessoas "Quando você está conversando com alguém, como sabe se está sendo um bom ouvinte?", encontramos dois distintos padrões de resposta. Pessoas com talento analítico responderam assim: "Sei que estou sendo um bom ouvinte se posso compreender e repetir o que a outra pessoa está dizendo." Ao contrário, gente com talento para a empatia deu uma resposta muito diferente: "Sei que estou sendo um bom ouvinte se a outra pessoa continua falando."

De novo, nenhuma dessas respostas é "certa" – na realidade, à primeira vista, ambas parecem nitidamente sensatas –, nem elas são exatamente opostas. No entanto, guiados por nossa pesquisa, sabemos agora que, se apresentarmos essas duas alternativas, a resposta fornece uma pista para sabermos se a pessoa possui um talento dominante para a empatia ou para a análise. É possível, também, que a pessoa tenha ambos; quando confrontada com as duas afirmativas, ela se sente igualmente impelida nas duas direções. Para acomodar isso, tomamos providências para que fossem fornecidas, do início ao fim do teste, inúmeras outras oportunidades para revelar a presença de empatia ou análise.

O último problema diz respeito à espontaneidade. Na vida real, as decisões

vêm tão depressa que você não tem tempo para parar, pesar todas as opções relevantes e selecionar a mais apropriada. Pelo contrário, mesmo quando você está envolvido em algo tão simples quanto uma conversa, seu cérebro toma decisões instantâneas sobre tom, inflexão, olhar, linguagem corporal, palavras e fluxo lógico. Para reproduzir a velocidade de tomada de decisões na vida real, decidimos impor um limite de tempo. Depois que cada par de declarações brilha na tela, você vai ter 20 segundos para responder. Vinte segundos é tempo suficiente para você ler e compreender ambas as declarações, mas não o suficiente para deixar o intelecto afetar sua escolha.

O que você vai receber?

O objetivo do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não é ungi-lo com pontos fortes, mas *descobrir onde você tem maior potencial para um ponto forte*. Assim, o teste avalia os 34 temas de talento que descobrimos durante nosso longo estudo da excelência.

Quando você completar o teste, receberá de imediato seus cinco temas dominantes de talento, seus temas pessoais. Esses temas de talento podem ainda não ser pontos fortes. Cada tema é um padrão recorrente de pensamento, emoção ou comportamento – a promessa de um ponto forte. O que se segue é um guia para os 34 temas de talento. Nele você vai encontrar descrições detalhadas de cada tema e depoimentos das pessoas que o possuem. Talvez você não queira ler todos os temas e depoimentos de uma vez só. Na realidade, assim que tiver completado o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes e recebido seus temas pessoais, poderá passar às páginas que dizem respeito a cada um de seus temas e começar dali.

Como você completa o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?

Para fazer o teste, você precisa de um código de acesso. Para obtê-lo, encaminhe o e-mail com a nota fiscal, recebido logo após a compra do e-book, para testedescubraseuspontosfortes@sextante.com.br, colocando como assunto da mensagem a palavra "Código". Em até 5 dias você receberá seu código por e-mail. Quando isso acontecer, vá para o seguinte endereço: https://sf1.strengthsfinder.com/pt-br/signin/default.aspx. Encontre o link "Clique para registrar-se", à direita. Insira seu código de acesso no espaço correspondente e clique em "Continuar". Preencha seus dados e clique novamente em "Continuar". Siga as instruções, e o teste logo terá início. Você só terá 20 segundos para responder a cada pergunta, mas, caso precise parar o teste

no meio, não se preocupe. Assim que puder retomá-lo, é só voltar à página inicial, inserir nome de usuário e senha e clicar em "Conexão". O teste Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes continuará do mesmo ponto onde você parou.

Ao selecionar uma das declarações durante o teste, não se esqueça de que deve dar a resposta que lhe vier à cabeça. Procure não analisar sua resposta em detalhe. E não se preocupe se estiver marcando "neutro" em alguns dos pares de declarações. O objetivo do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é isolar seus temas pessoais. Se nenhuma das declarações faz disparar uma forte reação ou se ambas se ajustam igualmente bem a você, então obviamente este par de declarações não apontou para um de seus temas dominantes. Num caso ou no outro, "neutro" é uma resposta adequada.

Uma última palavra tranqüilizadora: descobrimos que algumas pessoas ficam nervosas quando se submetem ao teste porque receiam que seus temas pessoais não sejam "bons". Esse receio não faz sentido. Um tema não é bom nem mau isoladamente. É apenas um padrão recorrente que pode ser cultivado para se transformar num ponto forte ou desperdiçado. Sem dúvida, quando você completa o teste, sua reação imediata aos seus cinco temas pessoais será afetada por esses mesmos temas. Por exemplo, se você descobre que Ativação é um de seus temas pessoais, você vai provavelmente reagir querendo saber o que pode afinal fazer com esse novo conhecimento. Se o Analítico é um de seus cinco primeiros, você vai de imediato começar a se perguntar como deduzimos este tema de suas respostas. Seus temas mais poderosos vão sempre filtrar sua visão de mundo e levá-lo a reagir de maneira recorrente. Contudo, não importa quais sejam os seus temas, tente não reagir dando ouvidos àquela insinuante vozinha crítica que diz: "Talvez o teste tenha falhado." Não falhou. Você não pode falhar no Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes porque cada tema pessoal contém a promessa de um ponto forte. A única falha possível seria jamais conseguir encontrar o trabalho certo ou os parceiros certos para ajudá-lo a realizar esse ponto forte.

CAPÍTULO 4

Os 34 temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

- **ADAPTABILIDADE • ANALÍTICO • ATIVAÇÃO**
- **AUTO-AFIRMAÇÃO • CARISMA • COMANDO**
- **COMPETIÇÃO • COMUNICAÇÃO • CONEXÃO**
- **CONTEXTO • CRENÇA • DESENVOLVIMENTO**
- **DISCIPLINA • EMPATIA • ESTUDIOSO • EXCELÊNCIA**
- **FOCO • FUTURISTA • HARMONIA • IDEATIVO**
- **IMPARCIALIDADE • INCLUSÃO • INDIVIDUALIZAÇÃO**
- **INPUT • INTELECÇÃO • ORGANIZAÇÃO**
- **PENSAMENTO ESTRATÉGICO • POSITIVO**
- **PRUDÊNCIA • REALIZAÇÃO • RELACIONAMENTO**
- **RESPONSABILIDADE • RESTAURAÇÃO • SIGNIFICÂNCIA**

Nota: Você vai reparar que os nomes dos temas não são todos do mesmo "tipo". Alguns se referem à pessoa (por exemplo, Estudioso, Ideativo). Outros se referem à categoria (por exemplo, Disciplina, Empatia). Outros, ainda, se referem ao atributo (por exemplo, Adaptabilidade, Analítico). Preferimos essa abordagem porque as tentativas de padronizar o tipo produziram termos cada vez mais canhestros e pouco familiares.

ADAPTABILIDADE

Você vive o momento. Não vê o futuro como um destino fixado. Em vez disso, você o vê como um lugar que cria a partir das escolhas que faz agora. E assim, escolha a escolha, você encontra seu futuro. Isso não significa que não tenha planos. Provavelmente tem. Mas esse tema Adaptabilidade o capacita de fato a responder de bom grado às exigências do momento, mesmo quando elas o desviam de seus planos. Ao contrário de algumas pessoas, você não se aborrece com exigências repentinas ou desvios não previstos. Você conta com eles. São inevitáveis. Na realidade, em certo nível chega a esperar ansioso por eles. No fundo, você é uma pessoa muito flexível que pode continuar produtiva quando as exigências do trabalho o puxam em muitas direções diferentes ao mesmo tempo.

A Adaptabilidade é assim:

Marie T., produtora de televisão:"Adoro TV ao vivo porque você nunca sabe o que vai acontecer. Num minuto posso estar preparando um bloco sobre o que há de melhor nas férias dos adolescentes e no minuto seguinte vou estar fazendo a pré-entrevista de um candidato presidencial. Acho que tenho sido sempre desse jeito. Vivo o momento. Se alguém me pergunta: 'O que você vai fazer amanhã?', minha resposta é sempre: 'Que diabo, eu não sei. Depende do meu humor no momento.' Deixo meu namorado louco porque ele planeja uma visita ao mercado de antiguidades no domingo à tarde, por exemplo, e no último minuto eu mudo de idéia e digo: 'Negativo, vamos para casa ler os jornais de domingo.' Irritante, não é? É, mas pelo lado positivo isso quer dizer que estou pronta para o que der e vier."

Linda G., gerente de projetos: "Onde trabalho não conheço pessoa mais calma do que eu. Quando alguém entra e diz: 'Não planejamos direito. Até amanhã temos de dar uma virada de 180 graus', meus colegas parecem ficar tensos e paralisados. De alguma forma isso não acontece comigo. Gosto dessa pressão, dessa necessidade de uma resposta instantânea. Faz com que eu me sinta viva."

Peter F., treinador corporativo: "Acho que lido com a vida melhor que a maioria das pessoas. Semana passada, descobri que a janela do meu carro tinha sido quebrada e o rádio roubado. Era muito chato, claro, mas não deixei que meu dia fosse nem um pouco estragado por isso. Simplesmente resolvi o assunto, segui mentalmente em frente e passei direto às outras coisas que tinha de fazer naquele dia."

ANALÍTICO

Seu tema Analítico desafia outras pessoas: "Prove isso. Mostre que o que você está defendendo é verdade." Diante desse tipo de questionamento, alguns vão descobrir que suas brilhantes teorias murcham e morrem. Para você, essa é a idéia. Você não quer necessariamente destruir as concepções de outras pessoas, mas faz questão de que suas teorias sejam consistentes. Você se julga objetivo e desapaixonado. Gosta das informações porque elas não têm valor em si. Busca padrões e conexões. Quer compreender como certos padrões se influenciam mutuamente. Como eles se combinam? Qual é o resultado? Esse resultado se ajusta à teoria que está sendo proposta ou à situação que está sendo enfrentada? Suas questões são essas. Você vai descascando as camadas até que, aos poucos, a causa ou as causas que estão na raiz são reveladas. Os outros o vêem como lógico e rigoroso. No correr do tempo vão procurá-lo para submeter o "pensamento fantasioso" de alguém à sua mente refinada. Espera-se que sua análise nunca seja exposta de forma excessivamente severa. Do contrário, algumas pessoas podem querer evitá-lo quando aquele "pensamento fantasioso" for o delas.

O Analítico é assim:

Jack T., executivo de recursos humanos: "Se faço uma afirmação, preciso saber que posso respaldá-la com fatos e pensamento lógico. Por exemplo, se alguém diz que nossa empresa está pagando menos que outras, eu sempre pergunto: 'Por que está dizendo isso?' Se eles dizem: 'Bem, vi um anúncio no jornal que oferece cinco mil a mais do que estamos recebendo', eu reajo, perguntando: 'Mas onde esses diplomados vão trabalhar? Para que tipo de empresas estão indo? São empresas industriais como a nossa? E quantas pessoas há em cada departamento?' Há muitas perguntas que preciso fazer para me assegurar de que suas alegações são na verdade um fato e não estão baseadas num problema de má interpretação de dados."

Leslie J., diretora de escola: "Muitas vezes há inconsistências no desempenho do mesmo grupo de alunos de um ano para o seguinte. Como isso pode acontecer? Em que prédio estão as crianças? Quantas crianças foram matriculadas para um período letivo integral? Que professores foram designados para elas e que propostas de ensino foram usadas por esses professores? Eu simplesmente adoro fazer perguntas como essas para entender o que está realmente acontecendo."

ATIVAÇÃO

"Quando podemos começar?" Esta é uma pergunta que se repete em sua vida. Você fica impaciente pela ação. Pode reconhecer que a análise tem a sua utilidade ou que o debate e a argumentação conseguem ocasionalmente proporcionar algumas percepções valiosas, mas no fundo sabe que só a ação é real. Só a ação pode fazer as coisas acontecerem. Só a ação leva à execução. Assim que uma decisão é tomada, não há como não agir. Outros podem ficar pensando que "existem ainda algumas coisas que não sabemos", mas isso não parece detê-lo. Do seu ponto de vista, ação e pensamento não são coisas opostas. Na realidade, guiado pelo seu tema Ativação, você acredita que a ação é o melhor instrumento de aprendizagem. Você toma uma decisão, começa a agir, dá uma olhada no resultado e aprende. Esse aprendizado informa sua ação seguinte e a outra depois dela. Como você pode crescer se não tiver algo a que reagir? Bem, você acredita que não pode. Você tem de se expor à ação. Tem de dar o próximo passo. É o único meio de manter seu pensamento vigoroso e bem informado. O fundamental é o seguinte: você sabe que será julgado não pelo que diz, não pelo que pensa, mas pelo que conseguiu fazer. Isso não o assusta. Isso lhe agrada.

A Ativação é assim:

Jim L., empresário: "Algumas pessoas vêem a minha impaciência como se eu não quisesse dar ouvidos aos riscos, aos prováveis obstáculos. O que continuo repetindo é: 'Quero saber quando vou bater na parede e preciso que você me diga se vai doer demais. Mas, se mesmo assim, eu preferir bater na parede, não se preocupe, você fez o seu trabalho. Eu só tinha de experimentar por mim mesmo.'"

AUTO-AFIRMAÇÃO

A Auto-afirmação é similar à autoconfiança. Bem lá no fundo, você tem fé nos seus pontos fortes. Você sabe que é capaz – capaz de assumir riscos, de enfrentar novos desafios, de afirmar seus direitos e, principalmente, de cumprir o que promete. Mas a Auto-afirmação não é só confiança em si mesmo. Abençoado com o tema da Auto-afirmação, você tem confiança não só em suas habilitações, mas em seu discernimento. Quando olha para o mundo, você sabe que sua perspectiva é clara e única. E, como ninguém vê exatamente o que você vê, sabe que ninguém pode tomar suas decisões por você. Ninguém pode lhe dizer o que pensar. Podem orientar. Podem sugerir. Mas só você tem autoridade para formular conclusões, tomar decisões e agir. Essa autoridade, essa responsabilidade final pelo modo como leva a vida, não o intimida. Pelo contrário, parece natural. Não importa o que aconteça, você sempre parece saber qual é a decisão correta. Esse tema lhe proporciona uma sensação de certeza. Ao contrário de muita gente, você não se deixa abalar facilmente pelos argumentos dos outros, por mais persuasivos que possam ser. A Auto-afirmação pode ser calma ou ruidosa, dependendo de seus outros temas, mas é sólida. É forte.

A Auto-afirmação é assim:

Pam D., executiva do serviço público: "Fui criada numa fazenda e freqüentei uma pequena escola rural. Um dia, ao chegar em casa depois da aula, anunciei à minha mãe que ia mudar de escola. Meu professor havia explicado que nossa escola tinha alunos demais e que três crianças teriam de passar para outra escola. Pensei por um momento naquilo, gostei da idéia de conhecer outras pessoas e decidi ser uma delas – embora isso significasse me levantar meia hora mais cedo e viajar mais tempo no ônibus. Eu tinha cinco anos de idade."

James K., vendedor:"Nunca volto atrás numa decisão. Seja comprando um presente de aniversário ou uma casa, quando tomo minha decisão é como se não tivesse outra escolha. Só havia uma decisão a tomar e eu a tomei. É fácil para mim dormir à noite. Meu impulso é definitivo, enfático e muito persuasivo."

CARISMA

Seduzir quer dizer conquistar os outros. Você gosta do desafio de conhecer novas pessoas e fazê-las gostar de você. Os estranhos raramente o assustam. Pelo contrário, os estranhos podem ser estimulantes. Você é atraído por eles. Você quer saber seus nomes, fazer perguntas e encontrar alguma área de interesse comum para poder iniciar uma conversa e construir uma relação. Algumas pessoas evitam iniciar conversas porque têm medo de ficar sem assunto. Você, não. É raro você se ver sem palavras e, mais do que isso, você realmente gosta de travar relações com estranhos porque encontra satisfação no ato de quebrar o gelo e estabelecer uma conexão. Uma vez feita essa conexão, fica muito feliz em dar a coisa por conquistada e segue em frente. Há novas pessoas a conhecer, novos espaços para trabalhar, novas multidões a quem se misturar. Em seu mundo não há estranhos, só amigos que você ainda não encontrou – muitos amigos.

O Carisma é assim:

Deborah C., editora de livros: "Tenho transformado em grandes amigos pessoas com quem cruzo na portaria. É horrível, eu sei, mas o Carisma faz parte de quem eu sou. Todos os motoristas de táxi me pedem em casamento."

Marilyn K., diretora de faculdade: "Não acredito que esteja à procura de amigos, mas as pessoas me chamam de amiga. Telefono para alguém e falo 'Meu querido', e digo isso com sinceridade, porque é fácil para mim querer bem às pessoas. Mas, amigos? Não tenho muitos. Não acho que esteja procurando amigos. Eu procuro conexões. E sou realmente boa nisso porque sei encontrar pontos de contato com as pessoas."

Anna G., enfermeira: "Acho que às vezes sou um pouco tímida. Geralmente, não sou eu quem dá o primeiro passo. O que eu sei fazer é deixar as pessoas à vontade. Boa parte do meu trabalho é só uma questão de bom humor. Se o paciente não está muito receptivo, faço o papel de comediante. Digo a um senhor de 80 anos: 'Olá, bonitão. Sente-se. Me deixe tirar sua camisa. Muito bem. Tire a camisa. Uau, que peito tem este homem!' Com crianças, você tem de começar muito devagar e dizer alguma coisa como: 'Quantos anos você tem?' Se eles respondem '10', você diz: 'Jura? Quando eu era da sua idade, eu tinha 11' – bobagens como essa quebram o gelo."

COMANDO

O Comando o leva a tomar a frente. Diferentemente de algumas pessoas, você não se sente mal em impor seus pontos de vista. Pelo contrário, assim que sua opinião está formada, você *precisa* compartilhá-la com outros. Assim que seu objetivo está definido, você não sossega até ver outras pessoas concordando com você. O confronto não o assusta – você sabe que o confronto é o primeiro passo para a resolução. Enquanto outros podem preferir não encarar as contrariedades da vida, você se sente compelido a expor os fatos ou a verdade, por mais desagradáveis que possam ser. Tem necessidade de que as coisas fiquem claras entre as pessoas e insiste para que elas mantenham os olhos abertos e sejam francas. Você as impele a assumir riscos. Pode até intimidá-las. E, embora alguns se ressintam disso e o rotulem de intolerante, freqüentemente lhe passam de bom grado as rédeas. As pessoas se sentem atraídas por aqueles que assumem uma posição clara e lhes pedem para ir numa certa direção. Portanto, as pessoas vão se sentir atraídas por você. Você tem presença. Tem Comando.

O Comando é assim:

Malcolm M., gerente de recepção: "Uma das razões pelas quais afeto as pessoas é que sou muito franco. Na realidade, as pessoas dizem que, a princípio, eu as intimido. Depois que já estou trabalhando há um ano com elas, às vezes conversamos sobre isso. Elas dizem: 'Malcolm, rapaz, quando comecei a trabalhar aqui, fiquei morrendo de medo.' Quando pergunto por que, elas dizem: 'Nunca trabalhei com alguém que simplesmente dissesse as coisas. Seja o que for, não importa o que tiver de ser dito, você simplesmente diz.'"

Diane N., enfermeira especializada em pacientes terminais:"Não me vejo assim como uma pessoa tão decidida, mas sem dúvida tomo a frente. Quando você entra num quarto em que há uma pessoa morrendo, cercada pela família, você precisa tomar a frente. Eles querem que você faça isso. Estão um pouco em choque, um pouco assustados, um pouco não querendo aceitar. Basicamente, estão confusos. Precisam que alguém lhes diga o que vai acontecer, o que podem esperar; que não vai ser engraçado, mas que, sob certos importantes pontos de vista, tudo vai correr bem. Não querem uma coisa tímida e amena. Querem clareza e franqueza. Eu lhes dou isso."

COMPETIÇÃO

A Competição se baseia na comparação. Quando você olha para o mundo, está instintivamente consciente do desempenho dos outros. O desempenho deles é o paradigma definitivo. Por mais que você tenha se esforçado, por melhores que fossem suas intenções, se você atinge seu objetivo mas não supera seus pares, a realização parece sem valor. Como todos os competidores, você precisa das outras pessoas. Precisa para comparar. Se você pode comparar, pode competir. E, se pode competir, pode vencer. E, quando você vence, não há nenhuma sensação que se possa equiparar. Você gosta da mensuração porque ela facilita as comparações. Gosta dos outros competidores porque eles o revigoram. Gosta das disputas porque elas precisam produzir um vencedor. Gosta mais ainda das disputas quando sabe que tem condições de ser o vencedor. Embora seja gentil com seus colegas competidores e até estóico na derrota, você não compete pelo prazer de competir. Compete para ganhar. Com o tempo, acabará evitando as disputas em que a vitória pareça improvável.

A Competição é assim:

Mark L., executivo de vendas: "Pratiquei esportes a minha vida toda e não jogo só para me divertir, vamos dizer assim. Gosto de participar de partidas que vou ganhar e não das que vou perder, porque, se perco, fico sorridente por fora mas furioso por dentro."

Harry D., gerente geral: "Não sou um grande velejador, mas gosto da America's Cup. Os dois barcos devem ser exatamente os mesmos e as duas tripulações são de atletas de primeira linha. Mas você sempre tem um vencedor. Um dos lados tinha algum segredo na manga que desequilibrou o jogo e o capacitou a ganhar com mais freqüência do que perder. E é isso que estou procurando – esse segredo, essa mínima vantagem."

Sumner Redstone, presidente da Viacom Corporation, sobre sua aquisição da rede de televisão CBS: "Para mim, ser o número um sempre foi uma coisa importante. O que eu vi foi que teríamos a rede número um de TV a cabo! A rede número um em TV aberta! A empresa número um em mídia publicitária ao ar livre! A TV número um em programação! De uma ponta à outra – a número um!"

COMUNICAÇÃO

Você gosta de explicar, de descrever, de receber, de falar em público e de escrever. Eis o seu tema Comunicação em atividade. Idéias são um árido ponto de partida. Acontecimentos são estáticos. Você sente a necessidade de trazê-los à vida, de energizá-los, de torná-los empolgantes e nítidos. E então você transforma acontecimentos em histórias e exercita o ato de contá-las. Você pega a idéia árida e lhe dá vida com imagens, exemplos e metáforas. Acredita que a maioria das pessoas tem uma capacidade muito pequena de concentração. São bombardeadas por informação, mas muito pouco disso sobrevive. Você quer que sua informação – seja uma idéia, um acontecimento, as características e benefícios de um produto, uma descoberta ou uma lição – sobreviva. Quer atrair a atenção das pessoas e capturá-las, prendê-las. É isso que motiva sua busca pela frase perfeita. É isso que o faz sentir-se atraído por expressões vibrantes e vigorosas combinações de palavras. É por isso que as pessoas gostam de ouvi-lo. As imagens que suas palavras projetam despertam o interesse delas, aguçam o mundo delas e as inspiram a agir.

A Comunicação é assim:

Sheila K., gerente geral de um parque temático: "Histórias são o melhor meio para me levar aonde quero. Ontem eu queria mostrar a meu comitê executivo o impacto que podemos ter sobre nossos visitantes, por isso compartilhei esta história com eles: uma de nossas funcionárias trouxe o pai para a cerimônia do hasteamento da bandeira no Dia dos Veteranos. Ele saiu mutilado da Segunda Guerra Mundial e tem agora uma rara forma de câncer. Está morrendo. No início da breve cerimônia, um de nossos funcionários disse ao grupo: 'Este homem é um veterano da Segunda Guerra Mundial. Não merece uma salva de palmas?' Todos aplaudiram e a filha começou a chorar. O pai tirou o chapéu. Ele nunca tira o chapéu por causa das cicatrizes na cabeça, mas, quando o hino nacional começou, tirou o chapéu e baixou a cabeça. A filha me disse depois que há anos ele não passava um dia tão bem."

Margret D., diretora de marketing: "Certa vez li um livro sobre discursos que dava duas sugestões: falar apenas sobre coisas pelas quais você está realmente apaixonado e usar sempre exemplos pessoais. Comecei imediatamente a fazer isso e encontrei um monte de histórias, pois tenho filhos, netos e um marido. Para desenvolver minhas histórias, tomo por base minhas experiências, porque todos podem se relacionar com elas."

CONEXÃO

Nada acontece sem que haja uma razão. Você tem certeza disso. Tem certeza disso porque no íntimo sabe que todos nós estamos conectados. Sim, somos indivíduos responsáveis por nossos próprios julgamentos e na posse de nosso livre-arbítrio, mas ainda assim partes de algo maior. Alguns podem chamar de inconsciente coletivo. Outros, de espírito ou força vital. Mas, seja qual for o nome de sua escolha, você ganha confiança sabendo que não estamos isolados uns dos outros ou da Terra e da vida nela. Esse sentimento de Conexão implica certas responsabilidades. Se somos todos parte de um quadro maior, então não devemos ferir os outros, porque estaremos ferindo a nós mesmos. Não devemos explorar, porque estaremos explorando a nós mesmos. Sua consciência dessas responsabilidades cria seu sistema de valores. Você é solícito, atencioso e compreensivo. Certo da unidade da humanidade, é um construtor de pontes entre pessoas de diferentes culturas. Sensível à mão invisível, pode proporcionar às pessoas o consolo de que há um propósito além da rotina de nossas vidas.

A Conexão é assim:

Rose T., psicóloga: "Às vezes, de manhã, dou uma olhada na minha tigela de cereal e penso nas centenas de pessoas que estiveram envolvidas em trazer até mim aquele prato: os lavradores no campo, os bioquímicos que fizeram os pesticidas, os trabalhadores das fábricas de beneficiamento de alimentos, até o pessoal de marketing que de alguma forma me convenceu a comprar essa caixa de cereal e não a que estava ao lado dela numa prateleira. Sei que parece estranho, mas dou graças a essas pessoas e, pelo simples fato de fazer isso, fico me sentindo mais envolvida com a vida, mais conectada com as coisas, menos sozinha."

Chuck M., professor: "Na minha vida, tenho tendência a ser muito preto-no-branco com relação às coisas; mas, quando se trata de compreender os mistérios da vida, sou, por alguma razão, bem mais aberto. Tenho um grande interesse em aprender sobre todas as diferentes religiões. Agora mesmo estou lendo um livro que fala sobre judaísmo versus cristianismo versus a religião dos cananeus. Budismo, mitologia grega, é realmente interessante como tudo isso se entrelaça de alguma maneira."

CONTEXTO

Você olha para trás. Olha para trás porque é onde estão as respostas. Você olha para trás para compreender o presente. De sua posição privilegiada, o presente é instável, um confuso clamor de vozes discordantes. É só lançando sua mente a um tempo anterior, um tempo onde os planos estavam sendo traçados, que o presente recupera sua estabilidade. O tempo anterior era um tempo mais simples. Era um tempo de projetos. Ao olhar para trás, você começa a ver esses projetos emergirem. Você percebe quais eram as intenções iniciais. Esses projetos ou intenções foram se tornando tão rebuscados que ficaram quase irreconhecíveis, mas agora o tema Contexto volta a revelá-los. Essa compreensão lhe traz confiança. Não mais desorientado, você toma decisões melhores porque sente a estrutura subjacente. Você se torna um parceiro melhor porque compreende como seus colegas passaram a ser quem são. E se torna mais sábio quanto ao futuro não por qualquer intuição, mas porque viu suas sementes sendo plantadas no passado. Confrontado com novas pessoas e novas situações, você vai demorar um pouco para se orientar, mas deve dar a si mesmo esse tempo. Deve se disciplinar para fazer as perguntas e deixar os projetos virem à tona, porque, independentemente da situação, se você não os vir, terá menos confiança em suas decisões.

O Contexto é assim:

Adam Y., engenheiro de software: "Digo ao meu pessoal: 'Vamos evitar o *vuja de*.' E eles dizem: 'A expressão não está errada? Não devia ser *déjà vu*?' E eu digo: 'Não, *vuja de* significa que muito provavelmente vamos repetir os erros de nosso passado. Temos de evitar isso. Temos de olhar para nosso passado, ver o que provoca nossos erros e não cometê-los mais.' Isso parece óbvio, mas a maioria das pessoas não olham para seus passados ou não acreditam que o que aconteceu tenha sido válido. E assim, para elas, vai ser sempre *vuja de* outra vez."

Jesse K., analista de mídia:"Tenho muito pouca empatia, por isso não me relaciono com as pessoas aproveitando o clima emocional que elas estão vivendo no presente. Ao contrário, me relaciono com elas buscando fatos de seus passados. Na realidade, só consigo começar a compreender as pessoas depois que descubro onde foram criadas, quem eram seus pais, que faculdade fizeram."

CRENÇA

Se você possui um forte tema Crença, é portador de certos valores essenciais duradouros. Esses valores variam de uma pessoa para outra, mas em geral seu tema Crença faz com que você seja voltado para a família, altruísta, até mesmo espiritualizado, e valorize a responsabilidade e a ética elevada – tanto em si mesmo quanto nos outros. Esses valores afetam seu comportamento de várias maneiras. Trazem significado e satisfação à sua vida – do seu ponto de vista, sucesso é mais que dinheiro e prestígio –, dão a você um norte, guiam-no por entre as tentações e distrações da vida para um conjunto consistente de prioridades. Essa consistência é o alicerce de todos os seus relacionamentos. Seus amigos dizem que você é digno de confiança. "Conheço os seus princípios", costumam dizer. Sua Crença faz de você alguém em quem é fácil confiar. Ela também exige que você encontre um trabalho que combine com seus valores. Seu trabalho tem de ter significado, tem de ter importância para você. E, guiado pelo seu tema Crença, ele só terá importância se lhe der oportunidade de praticar seus valores.

A Crença é assim:

Michael K., vendedor: "A maior parte de meu tempo fora do trabalho dedico à minha família e às coisas que fazemos em nossa comunidade. Fiz parte da junta de diretores dos escoteiros da região e quando fui escoteiro era líder de grupo. Eu gosto de estar com crianças. Acredito que é ali que o futuro está. Acho que você pode fazer coisa muito pior com o seu tempo se não investi-lo no futuro."

Lara M., diretora de faculdade:"É por causa de meus valores que todo dia trabalho tanto no meu emprego. Dedico horas e horas a esse trabalho e nem me importo com o que me pagam. Acabei de descobrir que sou a diretora de faculdade que tem o salário mais baixo no meu estado. Mas não me importo. Não faço isso pelo dinheiro."

Tracy D., executivo de empresa aérea: "Se você não está fazendo uma coisa importante, por que esquentar a cabeça? Levantar todo dia e trabalhar para encontrar meios de tornar os vôos mais seguros é importante para mim; é um ótimo objetivo. Se eu não tivesse esse propósito em meu trabalho, não sei se poderia enfrentar todos os desafios e frustrações que atravessam o meu caminho. Acho que me sentiria desmotivado."

DESENVOLVIMENTO

Você vê o potencial dos outros. De fato, com muita freqüência é tudo o que vê. Do seu ponto de vista, nenhum indivíduo está plenamente formado. Pelo contrário, cada um é uma obra em andamento, carregada de possibilidades de progresso. E você é atraído pelas pessoas por essa mesma razão. Quando interage com os outros, sua meta é ajudá-los a alcançar o sucesso. Você procura meios de desafiá-los. Planeja experiências interessantes para estimulá-los e ajudá-los a crescer. E, enquanto isso, continua em guarda, atento aos sinais de crescimento: um novo comportamento aprendido ou modificado, um ligeiro aperfeiçoamento numa técnica ou um lampejo de excelência. Para você, esses pequenos progressos – invisíveis para alguns – são sinais claros de potencial sendo realizado. Esses sinais de crescimento nos outros são seu combustível. Eles lhe trazem energia e satisfação. Com o correr do tempo, muitos vão procurá-lo em busca de ajuda e encorajamento porque em algum nível sabem que sua disposição de ajudar, além de ser genuína, lhe dá satisfação.

O Desenvolvimento é assim:

Marilyn K., diretora de faculdade: "Quando é o dia da formatura e uma formanda de enfermagem atravessa o palco, é geralmente uma mulher por volta dos 35 anos. Ela pega seu diploma e umas 18 fileiras atrás, no meio de um grupo, há uma criancinha de pé numa cadeira gritando: 'É isso aí, mãe!' Adoro isso. Eu choro sempre."

John M., executivo de publicidade: "Não sou advogado nem médico. Minhas habilidades são bem diferentes. Elas têm a ver com entender pessoas e seus motivos, com o prazer que tenho de ver essas pessoas se descobrindo, de um modo que elas nunca acharam que fosse possível. E de encontrar pessoas que põem na mesa talentos que eu não tenho."

Anna G., enfermeira: "Tive uma paciente com um problema tão grave no pulmão que ia precisar ficar para sempre no oxigênio. Não teria mais energia ou resistência para levar uma vida normal. Um dia entrei no quarto e ela estava desesperada. Não sabia se estava com falta de ar porque estava ansiosa ou se estava ansiosa porque estava com falta de ar. E falava em suicídio, porque não podia trabalhar. Então eu a fiz pensar nas coisas que ela podia fazer, em vez de pensar nas que não podia. Como sabia que ela era muito criativa em trabalhos manuais, eu disse: 'Há coisas que você pode fazer, e se essas coisas lhe dão prazer, faça. É um ponto de partida.' Ela chorou e disse: 'O máximo que eu vou conseguir é lavar um prato.' E eu disse: 'Isso, hoje. Amanhã você pode lavar dois.'"

DISCIPLINA

Seu mundo precisa ser previsível. Precisa ser ordenado e planejado. Por isso você instintivamente impõe estrutura a seu mundo. Define rotinas. Concentra-se em horários e prazos. Fragmenta projetos a longo prazo numa série de planos específicos a curto prazo e trabalha diligentemente em cada um deles. Você não é necessariamente caprichoso e arrumadinho, mas sem dúvida tem necessidade de precisão. Defrontado com a inerente confusão da vida, quer se sentir no controle. As rotinas, os horários, a estrutura, tudo isso ajuda a criar uma sensação de controle. Alguns, não possuindo esse padrão da Disciplina, podem às vezes se ressentir da necessidade de ordem, mas não é preciso haver conflito. Você deve compreender que nem todos sentem sua ânsia de previsibilidade; eles têm outros modos de conseguir que as coisas sejam feitas. Do mesmo modo, você pode ajudá-los a compreender e mesmo valorizar sua necessidade de estrutura. Sua aversão a surpresas, sua impaciência com os erros, sua rotina e sua orientação detalhada não precisam ser interpretadas como comportamentos de controle que limitam as pessoas. Em vez disso, esses comportamentos podem ser compreendidos como seu método instintivo de manter seu progresso e sua produtividade diante das muitas distrações da vida.

A Disciplina é assim:

Troy T., executivo de vendas: "Meu sistema de arquivamento pode não ser assim tão bonito, mas é muito eficiente. Escrevo tudo à mão porque sei que nenhum cliente vai ver esses arquivos; então por que perder tempo para deixá-los bonitos? Toda a minha vida como vendedor está baseada em prazos e acompanhamentos. No meu sistema não perco nada de vista, de modo que me responsabilizo não só pelos meus prazos e acompanhamentos, mas também pelos de todos os meus clientes e colegas. Se não me derem o retorno na hora em que prometeram, logo lhes envio um e-mail. Na verdade, outro dia alguém disse: 'Acho melhor lhe dar um retorno, porque sei que, se não tiver notícias minhas, você vai me deixar um recado na caixa postal do telefone.'"

Diedre S., gerente de escritório: "Detesto perder tempo, por isso faço listas, longas listas que me mantêm nos trilhos. Hoje minha lista tem 90 itens e vou cumprir 95% deles. Isso é disciplina, porque não deixo que me façam perder tempo. Não sou rude: uso a diplomacia e o bom humor para informar alguém que seu tempo está esgotado."

EMPATIA

Você pode sentir as emoções das pessoas ao seu redor. Pode sentir como se as sensações delas fossem suas. Intuitivamente, você é capaz de ver o mundo através dos olhos delas e compartilhar suas perspectivas. Você não concorda necessariamente com a perspectiva de cada pessoa. Nem sente pena da situação difícil de cada uma – isso seria solidariedade, não empatia. Você não perdoa necessariamente as opções que cada pessoa faz, mas as compreende. Essa sua capacidade instintiva de compreender é poderosa. Você ouve as perguntas que só foram pensadas. Prevê necessidades. Onde outros se debatem por palavras, você encontra as palavras certas e o tom adequado. Você ajuda as pessoas a encontrar as frases certas para expressar seus sentimentos – para si mesmas e para os outros. Você as ajuda a dar voz às suas vidas emocionais. Por todas essas razões, as pessoas se sentem atraídas por você.

A Empatia é assim:

Alyce J., administradora: "Recentemente, eu estava numa reunião de diretoria em que uma das pessoas apresentava uma nova idéia que era crucial para ela e para a vida daquele grupo. Quando ela acabou, ninguém tinha ouvido sua opinião, ninguém prestara atenção nela. Foi um momento extremamente desmoralizante para ela. Pude ver isso em seu rosto. Ela depois passou um dia ou dois mal. Finalmente, abordei a questão com ela e usei palavras que ajudavam a descrever como ela estava se sentindo. Eu disse: 'Tem alguma coisa errada', e ela começou a falar. Eu disse: 'Realmente compreendo. Sei como isso era importante para você, você anda muito diferente', e assim por diante. Ela finalmente desabafou: 'Você foi a única que me ouviu e que me disse alguma coisa sobre o assunto.'"

Brian H., administrador:"Quando minha equipe está tomando decisões, o que eu gosto de fazer é perguntar: 'Tudo bem, o que Fulano tem a dizer sobre isso?', 'O que Sicrano tem a dizer?'. Em outras palavras, coloque-se na posição deles. Vamos pensar nos argumentos da perspectiva deles para podermos todos ser mais persuasivos."

Janet P., professora primária: "Nunca joguei basquete porque não havia esse esporte para mulheres quando eu era criança, mas acho que sei, num jogo de basquete, quando a equipe adversária está começando a gostar da coisa e tenho vontade de ir até o treinador e dizer: 'Mande que acelerem o ritmo. Você está perdendo o controle.' A empatia também funciona com grandes grupos; você pode sentir a multidão."

ESTUDIOSO

Você adora aprender. A matéria que mais lhe interessa será determinada por seus outros temas e experiências, mas, seja qual for o assunto, você será sempre atraído para o *processo* de aprendizagem. O processo, mais que o conteúdo ou o resultado, lhe parece especialmente empolgante. Você fica motivado com a jornada firme e consciente da ignorância à competência. A emoção das primeiras informações, os primeiros esforços para recapitular ou praticar o que você aprendeu, a confiança crescente numa técnica dominada – este é o processo que o instiga. Sua empolgação o leva a se envolver em experiências adultas de aprendizado – ioga, aulas de piano ou cursos superiores. Ela lhe permite prosperar em ambientes de trabalho dinâmicos, onde você seja solicitado a desempenhar tarefas que o obriguem a aprender muito e depressa sobre algum assunto e, após um curto período de tempo, passar para o próximo. O tema Estudioso não indica necessariamente que você procura se tornar perito na matéria ou que está lutando pelo prestígio que confere determinada credencial profissional ou acadêmica. Os frutos do aprendizado são menos significativos do que o processo de chegar lá.

O Estudioso é assim:

Annie M., editora executiva:"Fico louca quando não estou aprendendo alguma coisa. Ano passado, embora estivesse gostando do meu trabalho, tinha a impressão de não estar aprendendo o bastante. Então comecei a aprender sapateado. Parece estranho, não é? Sei que nunca vou subir num palco ou algo assim, mas gosto de me concentrar na perícia técnica do sapateado, de ir ficando um pouco melhor a cada semana, de passar da turma de iniciantes para o nível intermediário. É um barato."

Miles A., gerente de operações:"Quando eu tinha 7 anos, meus professores diziam aos meus pais: 'Miles não é o menino mais inteligente da escola, mas é uma esponja para aprender e provavelmente vai longe, porque sempre vai se dedicar e descobrir coisas novas.' Agora mesmo acabo de entrar num curso de espanhol para viagens de negócios. Sei que é provavelmente ambicioso demais achar que posso dominar a conversação em espanhol e me tornar totalmente fluente no idioma, mas quero ser pelo menos capaz de viajar conhecendo um pouco da língua."

EXCELÊNCIA

A Excelência, e não a média, é sua medida. Levar alguma coisa que está abaixo da média para ligeiramente acima dela demanda um grande esforço e, em sua opinião, não é muito compensador. Transformar o que já é bom em soberbo custa exatamente o mesmo esforço e é muito mais empolgante. Pontos fortes, os seus ou os de outra pessoa, o fascinam. Como um mergulhador à procura de pérolas, você os procura, atento aos seus sinais reveladores. Um lampejo de excelência espontânea, um aprendizado rápido, uma técnica dominada sem recurso ao passo-a-passo – tudo isso são indícios de que um ponto forte pode estar em ação. E, tendo encontrado um ponto forte, você se sente compelido a alimentá-lo, refiná-lo e desenvolvê-lo até a excelência. Dá polimento na pérola até ela brilhar. Essa escolha natural de pontos fortes faz com que os outros o considerem meio esnobe. Você prefere passar o tempo com gente que aprecia os pontos fortes que você tem. Do mesmo modo, sente-se atraído por pessoas que parecem ter encontrado e cultivado seus próprios pontos fortes. Você tende a evitar aqueles que querem corrigi-lo e aparar suas arestas. Não quer passar sua vida lamentando o que lhe falta. Em vez disso, quer tirar proveito dos dons com que foi abençoado. É mais divertido. É mais produtivo. E, na contramão do que intuitivamente se acredita, é mais exigente também.

A Excelência é assim:

Amy T., editora de revista:"Não há nada que eu deteste mais do que ter de consertar um texto mal escrito. Se dei à redatora um foco claro e ela me vem com um texto completamente fora de esquadro, quase não consigo me dispor a escrever comentários na margem. Fico mais inclinada a simplesmente devolver o texto dizendo: 'Por favor, comece de novo.' Por outro lado, adoro pegar um texto que já chegou bem perto e retocá-lo para que fique perfeito. Você sabe, a palavra certa aqui, um cortezinho ali, e de repente fica um texto brilhante."

Marshall G., executivo de marketing: "Sou realmente bom em definir um foco para as pessoas e depois construir um espírito de equipe. Mas não sou tão bom em pensamento estratégico. Felizmente tenho um chefe que compreende isso. Ele encontrou pessoas que desempenham a função estratégica e me puxou para que eu fosse ainda melhor no foco e no trabalho de organizar uma equipe. Isso me deixa mais seguro e faz com que eu progrida com muito mais rapidez."

FOCO

"Para onde estou indo?" Todo dia você se faz essa pergunta. Guiado pelo tema do Foco, você precisa de um objetivo claro, senão sua vida e seu trabalho podem rapidamente se tornar frustrantes. E assim, a cada ano, a cada mês e mesmo a cada semana você estabelece metas. Essas metas passam então a servir de bússola, ajudando-o a fixar prioridades e a fazer as correções necessárias para retomar o curso. Seu Foco é poderoso porque o obriga a fazer uma filtragem; você instintivamente avalia se uma determinada ação pode ou não ajudá-lo a se aproximar de sua meta. As que não puderem ajudar serão ignoradas. No fim das contas, seu Foco o força a ser eficiente. Evidentemente, a contrapartida é que isso o torna impaciente com atrasos, obstáculos e até mesmo desvios de percurso, por mais instigantes que eles possam parecer. Isso o transforma num membro extremamente valioso da equipe. Quando seus colegas começam a perambular por outros caminhos, você os traz de volta à estrada principal. Seu Foco lembra a cada um que, se alguma coisa não os ajuda a se aproximar de sua meta, então não é importante. E, se não é importante, não vale a pena perder tempo com ela. Você mantém todo mundo centrado.

O Foco é assim:

Mike L., administrador: "Todos se espantam de ver como eu ponho as coisas em perspectiva e não me desvio do meu rumo. Quando as pessoas estão atoladas em problemas e paralisadas por barreiras imaginárias, consigo dar um salto com vara por cima delas, restabelecer o foco e manter as coisas em movimento."

Brad F., executivo de vendas: "Estou sempre classificando prioridades, tentando encontrar o caminho mais eficiente para um objetivo, de modo que haja muito pouco tempo morto, muito pouco desperdício de movimento. Por exemplo, recebo inúmeros telefonemas de clientes que precisam que eu entre em contato com o departamento de serviços. Em vez de fazer isso a cada telefonema, interrompendo as prioridades do dia, eu vou juntando os recados e, numa chamada única no final do dia, resolvo tudo."

FUTURISTA

"Não seria incrível se…" Você é o tipo de pessoa que gosta de olhar além do horizonte. O futuro o fascina. Como se estivesse projetado na parede, você vê em detalhe o que o futuro pode lhe reservar, e esse quadro detalhado o impele para a frente, para o amanhã. Embora o exato conteúdo do quadro vá depender de seus outros pontos fortes e interesses (um produto melhor, uma equipe melhor, uma vida melhor ou um mundo melhor), ele será sempre uma fonte de inspiração para você. Você é um sonhador que tem visões do que poderia ser e que trata essas visões com carinho. Quando o presente se mostra frustrante demais e as pessoas ao seu redor pragmáticas demais, você evoca suas visões do futuro e elas lhe dão força. Elas podem dar força aos outros também. Na realidade, as pessoas, com muita freqüência, se interessam em vê-lo descrever suas visões. Querem um cenário que possa estimular suas percepções e, conseqüentemente, seus espíritos. Você pode descrevê-lo para elas. Pratique. Escolha suas palavras cuidadosamente. Torne o quadro o mais nítido possível. As pessoas vão querer se agarrar à esperança que você traz.

O Futurista é assim:

Dr. Jan K., clínico geral: "Aqui na Clínica Mayo estamos redefinindo o modelo de internação. Não cuidamos apenas dos pacientes quando eles estão no hospital. Se um paciente dá entrada para uma prótese no joelho, um membro da equipe vai visitá-lo antes da cirurgia, acompanhá-lo desde a cirurgia e ao longo de todos os dias de internação, e depois vai vê-lo quando ele voltar para o check-up pós-operatório. Para conseguir o financiamento, simplesmente vi o quadro em detalhes na minha cabeça e o descrevi para a chefia do departamento. Acho que fiz a coisa parecer tão real que eles não tiveram alternativa a não ser me conceder a verba."

Dan F., administrador escolar: "Em qualquer situação, eu sou o cara que diz: 'Você já pensou em…? Será que não podíamos… Não acredito que isso não possa ser feito. É só que ninguém fez ainda… Vamos pensar em como podemos fazer.' Estou sempre procurando opções, meios de não ser bitolado pelo status quo. Na realidade, não existe essa coisa de status quo. Ou você está indo para a frente ou está indo para trás. Essa é a realidade da vida, pelo menos do meu ponto de vista. Precisamos nos libertar de nossas tradições e criar um novo futuro."

HARMONIA

Você procura zonas de entendimento. Como, do seu ponto de vista, há pouco a se ganhar com o conflito e o atrito, você procura limitá-los ao mínimo. Quando sabe que as pessoas ao seu redor têm pontos de vista diferentes, você tenta encontrar um terreno comum. Busca desviá-las do confronto e fazê-las tomar o rumo da Harmonia. Na realidade, a Harmonia é um dos valores que o guiam. Você mal pode acreditar que as pessoas percam tanto tempo tentando impor suas convicções aos outros. Não seríamos todos mais produtivos se deixássemos nossas opiniões entre parênteses e procurássemos o consenso? Você acredita que sim e vive de acordo com essa crença. Quando os outros estão divergindo de suas metas, de suas reivindicações e de suas opiniões fervorosamente defendidas, você se mantém tranqüilo. Quando os outros se põem a caminho numa determinada direção, você, pelo bem da Harmonia, modifica de bom grado seus próprios objetivos para fundi-los com os deles (desde que os valores básicos deles não colidam com os seus). Quando os outros se põem a debater suas teorias ou conceitos prediletos, você evita a polêmica, preferindo falar de coisas práticas, terra-a-terra, sobre as quais todos vocês podem concordar. Do seu ponto de vista, estamos todos no mesmo barco e precisamos desse barco para chegar aonde vamos. É um bom barco. Não precisamos sacudi-lo só para mostrar que podemos fazer isso.

A Harmonia é assim:

Jane C., freira beneditina: "Gosto das pessoas. Eu me relaciono facilmente com elas porque não tenho dificuldades em me adaptar. Como tomo a forma do recipiente onde sou derramada, não me irrito facilmente."

Chuck M., professor: "Não gosto de conflito na sala de aula, mas aprendi a deixar as coisas seguirem seu curso, em vez de tentar imediatamente contê-las. Quando comecei a lecionar, se alguém dizia alguma coisa negativa, eu pensava: 'Ah, por que você tinha de dizer isso?', e tentava me livrar daquilo de imediato. Mas agora apenas procuro ouvir a opinião de outra pessoa na turma, para que talvez possamos ter diferentes pontos de vista sobre o mesmo tópico."

Tom P., técnico: "Posso me lembrar nitidamente de quando tinha 10 ou 11 anos e algumas crianças da minha escola começavam a discutir. Por alguma razão eu me sentia compelido a entrar no meio e encontrar um ponto de acordo. Era o pacificador."

IDEATIVO

Você é fascinado pelas idéias. O que é uma idéia? Uma idéia é um conceito, a melhor explicação para a maioria dos fatos. Você se delicia quando descobre, sob a complexidade da superfície, um conceito elegantemente simples para explicar por que as coisas são como são. Uma idéia é uma conexão. Sua mente é do tipo que está sempre procurando conexões e você fica intrigado quando fenômenos aparentemente discrepantes podem ser associados por uma conexão obscura. Uma idéia é uma nova perspectiva para desafios que nos são familiares. Você se diverte pegando o mundo que todos conhecemos e virando-o ao contrário para que possamos vê-lo de um ângulo estranho, mas estranhamente esclarecedor. Você ama todas essas idéias porque elas são profundas, porque são inusitadas, porque são esclarecedoras, porque são do contra, porque são bizarras. Por todas essas razões, você sente um choque de energia sempre que uma nova idéia lhe ocorre. As pessoas podem rotulá-lo de criativo, original, conceitual ou mesmo brilhante. Talvez você seja tudo isso. Quem pode saber ao certo? O que você sabe é que idéias são emocionantes. E na maior parte do tempo isso basta.

O Ideativo é assim:

Mark B., escritor: "Minha mente trabalha encontrando conexões entre as coisas. Outro dia eu estava no rastro da *Mona Lisa* no Museu do Louvre. Ao dobrar uma esquina, fui ofuscado pelo espocar de mil e uma câmeras fotografando o pequeno quadro. Por alguma razão, guardei essa imagem. Então reparei numa placa PROIBIDO FOTOGRAFAR COM FLASH e também guardei isso. Achei realmente estranho porque me lembrei de ter lido que fotos com flash podem danificar pinturas. Então, uns seis meses mais tarde, li que a *Mona Lisa* fora roubada pelo menos duas vezes neste século. E de repente juntei os pauzinhos. A única explicação para todos esses fatos é que o quadro verdadeiro não está em exibição no Louvre. Ele foi roubado, e o museu, com medo de admitir sua negligência, instalou uma falsificação. Não sei se isso é verdade, claro, mas que grande história."

IMPARCIALIDADE

O equilíbrio é importante para você. Você está profundamente consciente da necessidade de tratar as pessoas de forma igualitária, não importa a posição delas na vida, e por isso não quer ver um dos pratos da balança pendendo a favor de ninguém. Do seu ponto de vista, isso leva ao egoísmo e ao individualismo. Leva a um mundo onde algumas pessoas obtêm vantagens injustas devido às suas conexões, à sua origem ou ao dinheiro com que azeitaram as engrenagens. Isso lhe parece realmente ofensivo. Você se vê como uma sentinela contra esse estado de coisas. Em contraste marcante com tal mundo de favores especiais, acredita que as pessoas funcionam melhor num ambiente estável em que as regras sejam claras e aplicadas igualmente a todos. É um ambiente onde as pessoas sabem o que se espera delas. É previsível e equânime. É justo. Aqui cada pessoa tem a mesma possibilidade de mostrar o seu valor.

A Imparcialidade é assim:

Simon H., gerente geral de um hotel:"Freqüentemente lembro a meus gerentes que não devem abusar de seus privilégios para estacionar ou para jogar golfe quando há hóspedes esperando. Eles detestam quando me mostro preocupado com isso, mas não gosto quando os outros abusam de suas posições. Passo muito tempo com nossos funcionários diaristas. Tenho um tremendo respeito por eles. Na realidade, quanto mais baixo estão as pessoas na hierarquia, melhor eu as trato."

Jamie K., editora de revista: "Sou aquela pessoa que sempre torce pelo lado fraco. Acho terrível quando as pessoas não conseguem uma chance justa na vida por causa de alguma circunstância que não podem controlar. Então decidi criar uma bolsa de estudo na universidade onde estudei para que estudantes de jornalismo de recursos financeiros limitados possam estagiar no mercado real sem ter de continuar pagando as anuidades da faculdade."

Ben F., gerente de operações:"Sempre dê crédito a quem o merece, este é o meu lema. Se estou numa reunião e menciono uma idéia trazida por alguém da minha equipe, tomo o cuidado de atribuir publicamente a idéia a essa pessoa. Meus chefes sempre agiram assim comigo e isso me parece a coisa justa e correta a fazer."

INCLUSÃO

"Faça o círculo ficar mais largo." Essa é a filosofia ao redor da qual você orienta sua vida. Você quer incluir as pessoas e fazê-las se sentir parte do grupo. Em contraste direto com aqueles que só são atraídos para grupos "exclusivos", você evita grupos que excluam os outros. Quer expandir o grupo para que o maior número possível de pessoas possa se beneficiar de seu apoio. Você detesta a visão de alguém do lado de fora olhando para dentro. Quer atrair os excluídos para que eles possam sentir o calor do grupo. Você é uma pessoa instintivamente cordata. Sem se preocupar com raça, sexo, nacionalidade, personalidade ou fé, faz poucos julgamentos, pois estes podem ferir os sentimentos de uma pessoa. Por que fazer isso se você pode evitar? Seu temperamento cordato não repousa necessariamente numa crença de que cada um de nós é diferente e que devemos respeitar essas diferenças. Repousa antes em sua convicção de que, fundamentalmente, somos todos iguais. Somos todos igualmente importantes. Assim, ninguém deve ser ignorado. Cada um de nós deve ser incluído. É o mínimo que nós todos merecemos.

A Inclusão é assim:

Jeremy B., advogado de defesa: "Quando comecei esse trabalho, ao conhecer uma pessoa, travava logo uma amizade fulgurante com ela, quase desde o primeiro dia, só para descobrir mais tarde que a pessoa tinha um monte de problemas e eu já a havia incluído em jantares sociais e no nosso círculo de amigos. Meu sócio, Mark, perguntava: 'O que exatamente o fez querer incluir essa pessoa?' Então se tornou só uma questão de descobrir o que me motiva na primeira vez que encontro uma pessoa, o que me faz gostar tanto dela. E, sabe como é, certificar-me de que ela tenha as características que eu e Mark julgamos importantes… Porque, uma vez que incluo alguém no meu círculo, não descarto mais."

Giles D., consultor corporativo: "No curso, acho que sou capaz de sentir quando alguém está se isolando da discussão do grupo e imediatamente o trago de volta para a conversa. Semana passada, entramos numa longa discussão sobre avaliações de desempenho e havia uma moça que não estava falando nada. Então eu disse: 'Monica, você passou por avaliações de desempenho. Alguma idéia sobre o tema?' Isso tem me ajudado como professor porque, quando não sei a resposta para alguma coisa, é muito comum que ela me seja fornecida pela pessoa que eu acabei de estimular."

INDIVIDUALIZAÇÃO

Seu tema Individualização o leva a ficar curioso sobre as qualidades únicas de cada pessoa. Você se impacienta com generalizações ou "tipos" porque não quer obscurecer o que é especial e inconfundível em cada um. Na realidade, você se concentra nas diferenças entre os indivíduos. Observa instintivamente o estilo de cada pessoa, a motivação de cada uma, como cada uma pensa e como cada uma constrói relacionamentos. Ouve as histórias típicas da vida de cada um. Esse tema explica por que você escolhe para seus amigos o presente de aniversário certo, por que você sabe que uma pessoa prefere ser elogiada em público e outra detesta e por que molda seu estilo de ensino para satisfazer tanto a quem precisa receber tudo mastigadinho quanto a quem gosta de "descobrir por si mesmo". Sendo um observador tão penetrante dos pontos fortes de outras pessoas, você pode tirar o melhor de cada um. O tema da Individualização também o ajuda a construir equipes produtivas. Enquanto alguns procuram o "processo" ou a "estrutura" ideais da equipe, você sabe instintivamente que o segredo é combinar os pontos fortes individuais de tal modo que todos possam realizar repetidamente o que fazem melhor.

A Individualização é assim:

Giles G., gerente de vendas:"Sou razoavelmente novo nesta função, mas me lembro de uma determinada reunião, logo no início, em que empacamos num assunto e não paramos de dar voltas no mesmo lugar. Senti-me frustrado e de repente pensei: 'Essas pessoas nunca me viram zangado. Vou mudar o jogo e ver como cada um vai reagir.' Então me aborreci e foi interessante ver como algumas pessoas aceitaram isso, outras encararam a coisa como um desafio e outras se fecharam numa grande concha. As reações de cada um me disseram algo de útil sobre eles, algo que pude usar para podermos ir em frente."

Andrea H., arquiteta de interiores: "Quando você pergunta às pessoas qual é seu estilo, elas acham difícil responder. Sendo assim, eu pergunto apenas: 'Qual é seu lugar favorito na casa?' E quando pergunto isso seus rostos se iluminam e elas sabem exatamente para onde me levar. A partir desse lugar especial, posso começar a estabelecer o tipo de pessoas que elas são e qual é seu estilo."

INPUT

Você é curioso. Coleciona coisas. Pode colecionar informações – palavras, fatos, livros e citações – ou pode colecionar objetos tangíveis, como borboletas, ingressos de futebol, bonecas de porcelana ou fotos antigas. Seja o que for, você coleciona porque a coisa o interessa. E sua mente é do tipo que encontra muitas coisas interessantes. O mundo é excitante devido precisamente à sua infinita variedade e complexidade. Se você lê bastante, não é necessariamente para refinar suas teorias, e sim para adicionar mais informação a seus arquivos. Se você gosta de viajar, é porque cada novo destino lhe proporciona novos fatos e artefatos. Eles podem ser recolhidos e guardados. Por que vale a pena guardá-los? Muitas vezes, no momento em que você decide fazê-lo, é difícil dizer exatamente onde ou por que precisará deles; mas será que amanhã ou depois eles não podem se tornar úteis? Com tantos possíveis usos em mente, você simplesmente não se sente bem jogando nada fora. Então continua recolhendo, coletando, arquivando as coisas. Isso lhe parece interessante. Mantém sua mente aberta. E talvez um dia alguma dessas coisas venha a se mostrar realmente valiosa.

O Input é assim:

Ellen K., escritora: "Mesmo quando criança eu me via querendo saber tudo. Transformava meus questionamentos numa brincadeira. 'Qual é minha pergunta hoje?' Inventava as perguntas mais mirabolantes e saía à procura dos livros que as responderiam. Era comum ir muito além da minha capacidade de compreensão, mergulhar em livros dos quais nada entendia, mas eu os lia porque minha resposta estava ali em algum lugar. As perguntas se tornaram minha ferramenta para me levar de uma informação a outra."

John F., executivo de recursos humanos:"Sou uma daquelas pessoas que acham que a internet é a coisa mais incrível desde a invenção do pão de forma. Eu costumava me sentir muito frustrado, mas agora, se eu quiser saber como está o desempenho da bolsa de valores em determinada área, quais são as regras de um certo esporte, qual é o PIB da Espanha ou qualquer outra coisa, basta ir até o computador e pesquisar um pouco, que acabo achando."

INTELECÇÃO

Você gosta de pensar. Gosta de atividade mental. Gosta de exercitar os "músculos" do cérebro, alongando-os em todas as direções. Essa necessidade de atividade mental pode ser focada; por exemplo, você pode estar tentando resolver um problema, desenvolver uma idéia ou compreender os sentimentos de outra pessoa. O foco exato vai depender de seus outros pontos fortes. Por outro lado, essa atividade mental também pode ser desprovida de foco. O tema da Intelecção não dita aquilo que você pensa; simplesmente determina que você gosta de pensar. Você é o tipo de pessoa que gosta do tempo que passa sozinha porque é seu momento de concentração e meditação. É introspectivo. Num certo sentido, você é sua melhor companhia, fazendo a si mesmo algumas perguntas e tentando encontrar respostas por conta própria para ver como elas soam. Essa introspecção pode levá-lo a uma ligeira sensação de descontentamento quando você compara o que lhe cabe fazer na realidade com todos os pensamentos e idéias que sua mente concebe. Mas a introspecção também pode conduzi-lo a assuntos mais pragmáticos, como os acontecimentos do dia ou uma conversa que você planeja ter mais tarde. Onde quer que o leve, esse rumor mental é uma das constantes de sua vida.

A Intelecção é assim:

Lauren H., gerente de projetos: "Acho que a maioria das pessoas presume que eu seja tremendamente extrovertida. Não nego que gosto de gente, mas preciso de muito tempo sozinha para que eu funcione em público. Gosto da solidão porque ela acaba fazendo com que eu concentre minha atenção difusa em alguma coisa. É de onde vêm minhas melhores idéias. Minhas idéias precisam cozinhar e "ferver". Eu já usava essa frase quando era mais jovem: 'Pus minhas idéias no fogo e agora tenho de esperar que fervam.'"

Jorge H., gerente de fábrica e ex-prisioneiro político:"Costumávamos ser colocados em confinamento numa solitária como punição, mas nunca odiei isso como os outros odiavam. Você pode achar que o normal seria a pessoa ficar deprimida, mas eu nunca ficava. Usava o tempo para refletir sobre minha vida e analisar o tipo de homem que eu era e o que parecia realmente importante para mim, minha família, meus valores. De um modo estranho, a solitária acabava me acalmando e me deixando mais forte."

ORGANIZAÇÃO

Você é um malabarista. Quando defrontado com uma situação complexa, que envolve muitos fatores, gosta de ter o controle de todas as variáveis, alinhando-as e realinhando-as até se convencer de que arranjou-as na configuração mais produtiva possível. A seu ver, não há nada especial no que está fazendo. Você está simplesmente tentando encontrar o melhor meio de fazer as coisas. Mas outras pessoas, não possuindo esse tema, ficarão impressionadas com sua capacidade. "Como consegue guardar tantas coisas ao mesmo tempo na cabeça?", elas vão perguntar. "Como pode permanecer tão flexível, tão disposto a arquivar planos já bem estabelecidos por causa de alguma configuração novinha em folha que acabou de lhe ocorrer?" Você, no entanto, não pode imaginar nenhum outro tipo de comportamento. É um exemplo notável de efetiva flexibilidade, quer esteja alterando horários de viagem no último minuto porque apareceu uma tarifa mais baixa, quer tentando descobrir qual seria a melhor combinação de pessoas e recursos para realizar um novo projeto. Do mundano ao complexo, você está sempre procurando a configuração perfeita. Naturalmente, você rende o máximo em situações dinâmicas. Ao se defrontarem com o inesperado, alguns se queixam de que planos elaborados com tanto cuidado não podem ser modificados, enquanto outros buscam refúgio nas normas ou nos procedimentos existentes. Você não faz nem uma coisa nem outra. Simplesmente pula no meio da confusão, tentando achar novas opções, correndo atrás de caminhos novos, de menor resistência, e imaginando novas parcerias – porque, afinal, poderia haver mesmo um modo melhor.

A Organização é assim:

Sarah P., executiva financeira:"Adoro desafios realmente complicados em que tenho de pôr os pés no chão e descobrir como todas as peças se encaixam. Algumas pessoas dão uma olhada na situação, vêem 30 variáveis e se atrapalham tentando equilibrar todas elas. Quando olho para a mesma situação, vejo umas três opções. E como só vejo três, é mais fácil para mim tomar uma decisão e colocar tudo no lugar."

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O tema Pensamento Estratégico o capacita a abrir caminho em meio à desordem e encontrar a melhor rota. Não é uma habilidade que possa ser ensinada. É um modo diferente de pensar, uma perspectiva especial sobre o mundo em geral. Essa perspectiva lhe permite ver padrões onde outros viam simplesmente complexidade. Com esses padrões em mente, você concebe cenários alternativos, sempre perguntando: "E se isso acontecesse? Tudo bem, mas, e se aquilo acontecesse?" Essa pergunta recorrente o ajuda a ver o que há depois da esquina e avaliar com precisão os obstáculos potenciais. Com base naquilo que enxerga no futuro de cada caminho, você começa a selecionar. Descarta os que não levam a parte alguma, os que conduzem a impasses. Você separa e seleciona até chegar à trilha escolhida: sua estratégia. Armado com sua estratégia, você se lança à frente.

O Pensamento Estratégico é assim:

Vivian T., produtora de televisão:"Em geral eu adorava problemas lógicos quando era criança. Você sabe, aqueles onde 'se A leva a B, e B é igual a C, então A leva a C'? Ainda hoje estou sempre imaginando as repercussões, vendo aonde as coisas levam. Acho que isso me transforma numa grande entrevistadora. Sei que nada é por acaso; cada sinal, cada palavra, cada tom de voz tem um significado. Assim, estou sempre em busca desses indícios e os desenvolvo em minha cabeça, vejo aonde levam e depois planejo minhas perguntas para tirar proveito do que imaginei."

Liam C., gerente de fábrica:"É como se eu sempre pudesse ver as conseqüências antes de qualquer outro. Tenho de dizer às pessoas: 'Ergam os olhos, olhem mais para diante na estrada. Vamos falar sobre onde vamos estar no ano que vem para que, ao chegarmos a esta época no ano que vem, não tenhamos os mesmos problemas.' Parece óbvio para mim, mas algumas pessoas estão simplesmente concentradas demais nos números deste mês e tudo é guiado por isso."

POSITIVO

Você é generoso com os elogios, rápido para sorrir e está sempre à procura do lado positivo de uma situação. Alguns o chamam de cuca-fresca. Outros gostariam de ter a sua capacidade para sempre enxergar o copo meio cheio. De um modo ou de outro, as pessoas querem estar perto de você. O mundo delas parece melhor ao seu lado porque seu entusiasmo é contagiante. Privados de energia e otimismo, alguns têm mundos enfadonhos e monótonos ou, pior, pesados, sob pressão. Você parece descobrir um modo de iluminar seus espíritos. Injeta emoção em cada projeto. Celebra cada realização. Encontra meios de tornar tudo mais empolgante e mais vital. Alguns cínicos podem não acreditar na sua energia, mas dificilmente você se deixa abater. Seu tema Positivo não permite. Por alguma razão você não consegue escapar de suas convicções: a de que é bom estar vivo, a de que o trabalho pode ser divertido e a de que, apesar dos contratempos, nunca se deve perder o senso de humor.

O Positivo é assim:

Gerry L., comissário de bordo:"Há tantas pessoas num avião que, ao longo dos anos, tenho feito questão de escolher um ou dois em cada vôo e fazer alguma coisa especial para eles. Claro que sou gentil com todo mundo e dou a todos o tipo de atendimento profissional que eu mesmo gostaria de receber, mas, além e acima disso, eu sempre tento fazer uma pessoa, uma família ou um pequeno grupo se sentirem realmente especiais, com piadas, conversas e pequenas brincadeiras."

Andy B., executivo de marketing na Internet:"Sou uma daquelas pessoas que adoram criar alvoroço. Não paro de ler revistas e, se encontro alguma coisa divertida (uma nova loja, um novo brilho para os lábios, seja o que for), saio por aí falando daquilo para todo mundo. 'Ah, você tem que dar um pulo nessa loja. É tã-ã-ão legal. Veja essas fotos. Dê uma conferida.' Sou tão apaixonado quando falo sobre alguma coisa que as pessoas acabam tendo de fazer o que eu digo. Não que eu seja um grande vendedor. Não sou. Na verdade, não gosto de pressionar para fechar um negócio, detesto incomodar os outros. Mas a paixão com que falo das coisas faz as pessoas pensarem: 'Nossa, deve ser verdade.'"

PRUDÊNCIA

Você é cuidadoso. Você é vigilante. Você é uma pessoa reservada. Você sabe que o mundo é um lugar imprevisível. Tudo pode parecer em ordem, mas sob as aparências você pressente os inúmeros riscos. Em vez de negar esses riscos, você olha diretamente para cada um deles. Desse modo, cada risco pode ser identificado, avaliado e finalmente reduzido. Por conseguinte, você é uma pessoa consideravelmente séria que aborda a vida com alguma reserva. Por exemplo, você gosta de planejar à frente para se antecipar ao que pode dar errado. Você seleciona cuidadosamente seus amigos e fica em silêncio quando a conversa se desvia para assuntos pessoais. Você tem o cuidado de não dispensar elogios e reconhecimento em excesso, temendo que possam ser mal interpretados. Se algumas pessoas não gostam de você porque não é expansivo como os outros, não faz mal. Para você, a vida não é um concurso de popularidade. A vida tem algo de campo minado. Alguns podem, se preferirem, cruzá-la com imprudência, mas seu modo de ver é diferente. Você identifica os perigos, avalia seus impactos relativos e pisa cautelosamente. Você anda com cuidado.

A Prudência é assim:

Dick H., produtor de cinema: "Todo o meu negócio é reduzir o número de variáveis. Quanto menos variáveis, menor o risco. Quando estou negociando com diretores, começo sempre cedendo de imediato em alguns pontos menos importantes. Então, depois de ter tirado do caminho os problemas menores, me sinto melhor. Posso concentrar o foco. Posso controlar a conversa."

Debbie M., gerente de projetos: "Sou aquela pessoa prática. Enquanto meus colegas despejam todas aquelas idéias fantásticas, fico fazendo perguntas do tipo: 'Como isso vai funcionar?', 'Como vai ser aceito por esse ou aquele grupo de pessoas?' Não vou dizer que faço o papel de advogada do diabo porque isso é negativo demais, mas de fato peso as implicações e avalio os riscos. E acho que todos tomamos decisões melhores por causa das minhas perguntas."

Jamie B., funcionário de manutenção: "Não sou uma pessoa muito organizada, mas a única coisa que faço sem vacilar é uma dupla checagem. Não faço isso porque seja hiper-responsável ou algo assim. Faço para me sentir seguro. Nos relacionamentos, no trabalho, em tudo, estou sempre me sentindo como se só tivesse um pé para me apoiar e precisasse saber que o galho onde pousei é firme."

REALIZAÇÃO

Seu tema Realização ajuda a explicar seu ímpeto. Você tem a impressão de começar cada dia do zero. Ao fim do dia você precisa ter realizado algo tangível para se sentir bem consigo mesmo. E por "cada dia" você entende exatamente todos os dias – dias úteis, fins de semana, dias de férias. Por mais que você sinta que merece um dia de descanso, se o dia passa sem alguma forma de realização, por menor que seja, você vai se sentir insatisfeito. Você tem um fogo interno queimando em você. Ele o impele a fazer mais, a realizar mais. Depois que uma meta é alcançada, por um momento o fogo definha, mas muito em breve torna a se acender, empurrando-o para o próximo feito. Sua necessidade implacável de realização pode não ser lógica. Pode não ter sequer um foco claro. Mas estará sempre com você. Como realizador, você tem de aprender a conviver com esse murmúrio de descontentamento. Ele não deixa de ter seus benefícios. Traz a energia de que você precisa para trabalhar longas horas sem ficar extenuado. É o empurrão com que você pode sempre contar para fazê-lo se lançar em novas tarefas, em novos desafios. É o suprimento de energia que o faz dar o exemplo e definir os níveis de produtividade para seu grupo de trabalho. É o tema que o mantém em movimento.

A Realização é assim:

Melanie K., enfermeira de pronto-socorro:"Todo dia tenho de marcar pontos para me sentir bem-sucedida. Hoje estou aqui há menos de meia hora, mas provavelmente já marquei 30 pontos. Encomendei equipamento para a emergência, mandei equipamento para o conserto, tive um encontro com minha chefe de enfermaria, quebrei a cabeça discutindo com minha secretária a possibilidade de melhorar nossos registros de escala no computador. Assim, na minha lista de 90 coisas, 30 eu já fiz. Já estou me sentindo muito bem comigo mesma."

Sara L., escritora: "Este tema é estranho. Primeiro é bom porque você vive correndo atrás do desafio perpétuo. Mas, por outro lado, tem a impressão de jamais alcançar seu objetivo. Ele pode fazer você ficar a vida inteira correndo ladeira acima a 110 por hora. Você nunca descansa porque há sempre mais a fazer. Mas, de uma maneira geral, acho que prefiro tê-lo a não tê-lo. Chamo a coisa de minha 'divina agitação', e se ela faz com que eu me sinta como se devesse tudo o que tenho ao presente, então que seja. Posso viver com isso."

RELACIONAMENTO

O tema Relacionamento descreve sua atitude nas suas alianças. Em termos simples, o padrão do Relacionamento o leva a se aproximar mais das pessoas que já conhece. Você não se furta necessariamente a conhecer outras pessoas (na verdade, pode até ter outros padrões que o façam gostar da emoção de transformar estranhos em amigos), mas sem dúvida você extrai uma grande dose de prazer e energia da convivência com amigos próximos. Você se sente bem com a intimidade. Assim que o contato inicial foi feito, você conscientemente encoraja um aprofundamento da relação. Você quer compreender os sentimentos do outro, seus objetivos, temores e sonhos; e quer que ele compreenda os seus. Você sabe que esse tipo de proximidade implica uma certa dose de risco (podem querer se aproveitar), mas está disposto a corrê-lo. Para você, um relacionamento só tem valor se for sincero. E o único meio de tirar a prova é confiar na outra pessoa. Quanto mais você divide com uma pessoa, maior o risco que ambos correm. Quanto mais vocês se arriscam juntos, mais cada um prova que seu afeto é sincero. Esses são seus passos no sentido da amizade verdadeira que você dá de bom grado.

O Relacionamento é assim:

Tony D., piloto: "Eu voava nos Marines e, olhe, é melhor você acreditar na palavra 'amigo' nos Marines. É melhor você estar disposto a confiar nos outros. Não posso dizer quantas vezes pus minha vida nas mãos de alguém."

Jamie T., empresário:"Sou realmente seletivo em meus relacionamentos. De início, quando encontro as pessoas pela primeira vez, não quero dar a elas muito do meu tempo. Não as conheço, elas não me conhecem, por isso vamos ser apenas simpáticos e deixar a coisa por aí. Mas, se as circunstâncias fazem com que passemos a nos conhecer melhor, é como se eu atingisse um novo patamar onde, de repente, começo a querer investir mais. Vou compartilhar mais com aquelas pessoas, me abrir com elas, fazer coisas que nos tornarão um pouco mais próximos e mostrarão que me importo com elas. É engraçado porque não estou procurando pôr mais amigos na minha vida. Já tenho um número suficiente. No entanto, a cada nova pessoa que encontro, assim que aquele patamar é alcançado, me sinto compelido a avançar mais e mais. Agora tenho 10 pessoas trabalhando comigo e eu diria que cada uma delas é um amigo do peito."

RESPONSABILIDADE

Seu tema Responsabilidade o força a assumir a posse psicológica de tudo com que se envolve e, seja um projeto grande ou pequeno, sentir-se emocionalmente obrigado a acompanhá-lo até sua conclusão. Seu bom nome depende disso. Se por alguma razão você não pode cumprir o prometido, começa automaticamente a procurar meios de se explicar perante os outros. Desculpas não são suficientes. Justificativas e racionalizações são totalmente inaceitáveis. No fundo, você não consegue conviver consigo mesmo até ter a oportunidade de se redimir. Essa atitude conscienciosa, a quase obsessão por fazer a coisa certa e sua ética impecável se combinam para criar sua reputação: absolutamente digno de confiança. Quando forem atribuir responsabilidades, as pessoas contarão primeiro com você porque sabem que a missão será cumprida. Quando o procurarem em busca de ajuda – e logo o farão –, você deve ser seletivo. Sua disposição para ser prestativo pode, às vezes, levá-lo a assumir uma carga maior do que deveria.

A Responsabilidade é assim:

Harry B., consultor de gerência de pessoal:"Eu era apenas um jovem gerente de banco numa das filiais quando o presidente do grupo decidiu que estava na hora de executar a hipoteca de uma propriedade. Eu disse: 'Está ótimo, mas cabe a nós a responsabilidade de dar às pessoas uma avaliação justa de sua propriedade.' Ele não via as coisas dessa forma. Queria vender a propriedade para um amigo pelo valor da dívida e disse que meu problema era que eu não conseguia separar minha ética nos negócios de minha ética pessoal. Respondi que era isso mesmo. Não podia porque não acreditava e ainda não acredito que se possa ter duas medidas. Então deixei a firma e voltei a ganhar cinco dólares por hora trabalhando para o departamento florestal na coleta de lixo. Como eu e minha mulher estávamos tentando sustentar nossos dois filhos e viver dentro do orçamento, foi uma decisão difícil de tomar. Mas, olhando para trás, num certo nível não foi nem um pouco difícil. Eu simplesmente não podia dar certo numa organização com aquele tipo de ética."

Nigel T., executivo de vendas: "Eu costumava achar que havia um pedaço de metal na minha mão e um ímã no teto. Simplesmente me oferecia para tudo. Tive de aprender a administrar isso porque não só acabava com coisas demais para fazer, mas também achava, no fim das contas, que tudo era culpa minha. Percebo hoje que não posso ser responsável por tudo no mundo – esse é o trabalho de Deus."

RESTAURAÇÃO

Você adora resolver problemas. Enquanto alguns se deixam abater ao enfrentar novamente um fracasso, você consegue se estimular com isso. Gosta do desafio de analisar os sintomas, identificando o que está errado e encontrando a solução. Você talvez prefira problemas práticos, conceituais ou pessoais. Pode procurar tipos específicos de problemas que já encontrou muitas vezes e que você confia poder resolver. Ou pode se sentir mais estimulado quando se defronta com problemas complexos e pouco familiares. Suas preferências exatas são determinadas pelos seus outros temas e experiências. Mas o certo é que você gosta de trazer as coisas de volta à vida. É uma sensação maravilhosa identificar os fatores problemáticos, erradicá-los e devolver algo à sua verdadeira glória. Intuitivamente, você sabe que, sem a sua intervenção, aquilo – máquina, técnica, pessoa, empresa – poderia ter parado de funcionar. Você a consertou, ressuscitou, tornou a inflamar sua vitalidade. Ou como você mesmo poderia dizer, você a salvou.

A Restauração é assim:

Nigel L., engenheiro de software: "Tenho nítidas lembranças de minha bancada de marceneiro quando eu era garoto, com martelos, pregos e tábuas. Gostava muito de consertar, de montar e deixar tudo funcionando. E agora, com programas de computador, é a mesma coisa. Você faz o programa e, se ele não funciona, é preciso voltar atrás, fazer de novo, corrigir até que funcione."

Jan K., clínico geral:"Este tema atua em minha vida de muitas maneiras diferentes. Por exemplo, meu primeiro amor foi a cirurgia. Adoro trauma, adoro estar na sala de operações, adoro a sutura. Simplesmente adoro consertar as coisas na sala de operações. Por outro lado, alguns de meus melhores momentos foram na cabeceira de um paciente moribundo, só conversando com ele. É incrivelmente gratificante ver alguém fazer a transição da raiva para a aceitação da adversidade, atar as pontas soltas com os membros da família e falecer com dignidade. E com meus filhos esse tema surge todo dia. Quando vejo minha menina de 3 anos abotoando a blusa pela primeira vez, e ela abotoa errado, sinto um forte impulso de me aproximar e tornar a abotoar o suéter. Tenho de resistir, é claro, porque ela tem de aprender, mas, lhe digo, é bem difícil."

SIGNIFICÂNCIA

Você quer ser muito relevante aos olhos de outras pessoas. No mais verdadeiro sentido da palavra, quer ser reconhecido. Quer ser ouvido. Quer ser notado. Quer ser conhecido. Especialmente, quer ser conhecido e apreciado pelos pontos fortes únicos que você traz. Sente uma necessidade de ser admirado como pessoa de confiança, profissional e bem-sucedida. Do mesmo modo, quer se associar com outros que também sejam de confiança, profissionais e bem-sucedidos. E se eles não são, você vai estimulá-los a se superarem até que sejam. Ou você vai seguir adiante. Espírito independente, quer que seu trabalho seja mais um meio de vida do que um emprego e, no trabalho, quer ter rédea solta, quer se sentir livre para fazer as coisas do seu jeito. Seus desejos lhe parecem muito fortes e você realmente os leva em conta. E assim sua vida está cheia de metas, empreendimentos ou qualificações que você quer alcançar. Seja qual for o seu foco – e o de cada pessoa é distinto –, o tema da Significância vai continuar puxando você para cima, para longe do medíocre e rumo ao excepcional. É o tema que o leva a continuar se empenhando.

A Significância é assim:

Kathie J., sócia de um escritório de advocacia: "Desde que me entendo por gente tenho a sensação de ser especial, de ser capaz de tomar a frente das coisas e fazê-las acontecer. Nos anos 60, fui a primeira sócia mulher de minha firma e ainda me vejo entrando em salas e mais salas de diretoria em que eu era a única mulher. É estranho pensar nisso em retrospecto. Foi duro, mas acho que no fundo eu gostava da pressão de me destacar. Gostava de ser a sócia 'mulher'. Por quê? Porque eu sabia que muito dificilmente alguém se esqueceria de mim. Sabia que todos iam reparar e prestar atenção em mim."

John L., médico:"Durante toda a minha vida senti que estava no palco. Tive sempre a consciência de uma platéia. Se estou sentado com um paciente, quero que o paciente me veja como o melhor médico que ele ou ela já teve. Se estou dando aula a estudantes de medicina, quero me destacar como o melhor instrutor médico que já tiveram. Quero ganhar o prêmio Educador do Ano. Minha chefe é como se fosse uma platéia importantíssima para mim. Desapontá-la me mataria. É assustador pensar que parte de minha auto-estima está nas mãos de outras pessoas, mas por outro lado isso me mantém na ponta dos cascos."

III

Ponha os pontos fortes para trabalhar

CAPÍTULO 5

As perguntas que você está fazendo

- **HÁ OBSTÁCULOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE MEUS PONTOS FORTES?**
- **POR QUE DEVO ME CONCENTRAR NOS MEUS TEMAS PESSOAIS?**
- **A ORDEM DE MEUS TEMAS PESSOAIS TEM ALGUMA IMPORTÂNCIA?**
- **NEM TODAS AS FRASES NA DESCRIÇÃO DO TEMA SE APLICAM A MIM. POR QUÊ?**
- **POR QUE SOU DIFERENTE DAS OUTRAS PESSOAS COM QUEM COMPARTILHO ALGUNS TEMAS?**
- **ALGUNS TEMAS SÃO "OPOSTOS"?**
- **POSSO DESENVOLVER NOVOS TEMAS SE NÃO GOSTAR DOS QUE TENHO?**
- **NÃO VOU FICAR MUITO LIMITADO SE ME CONCENTRAR EM MEUS TEMAS PESSOAIS?**
- **COMO POSSO ADMINISTRAR MEUS PONTOS FRACOS?**
- **MEUS TEMAS PODEM REVELAR SE ESTOU NA CARREIRA CERTA?**

Você se submeteu ao teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Recebeu seus cinco primeiros temas e leu as descrições e os depoimentos. E agora, se reagir como a maioria das pessoas, terá um número razoável de perguntas passando por sua cabeça. Com base na experiência, preparamos uma lista de perguntas feitas com maior freqüência e acreditamos que nossas respostas ajudarão a dissipar suas dúvidas mais prementes.

Há obstáculos para o desenvolvimento de meus pontos fortes?

Sim. Além das orientações de sua organização (que abordaremos no último capítulo), há um obstáculo barrando seu progresso: sua própria relutância.

Isso provavelmente soa estranho. Por que alguém ficaria relutante em desenvolver seus pontos fortes? A verdade é que muita gente fica. Muitas pessoas não se preocupam com a complexidade de seus pontos fortes; em vez disso, preferem devotar tempo e energia para investigar suas fraquezas. Sabemos disso porque fizemos a elas esta pergunta: "O que você acha que vai ajudá-lo a melhorar mais: conhecer seus pontos fortes ou conhecer suas fraquezas?"

Quer fizéssemos a pergunta à população americana, inglesa, francesa, canadense, japonesa ou chinesa, quer a gente jovem ou velha, rica ou pobre, altamente instruída ou nem tanto, a resposta era sempre a mesma: as fraquezas, não os pontos fortes, merecem mais atenção. Na verdade, encontramos um leque amplo de respostas a essa pergunta. A cultura mais centrada nos pontos fortes é a dos Estados Unidos, com 41% da população dizendo que conhecer seus pontos fortes vai ajudá-los a progredir mais. As culturas menos centradas nos pontos fortes são o Japão e a China. Só 24% acreditam que a chave para o sucesso resida nos pontos fortes. Contudo, a despeito das diferenças, a conclusão geral permanece verdadeira: a maioria da população do mundo não acha que o segredo para melhorar resida numa compreensão profunda de seus pontos fortes (curiosamente, em cada cultura, o grupo menos fixado nas fraquezas era o grupo mais idoso, de 55 anos para cima; um pouco mais velho, um pouco mais sábio, esse grupo provavelmente adquiriu um certo grau de auto-aceitação e percebeu a inutilidade de tentar tapar os irremediáveis buracos em suas personalidades).

De toda a pesquisa que levamos a cabo para este livro, essas descobertas foram talvez as mais surpreendentes. Elas requerem uma explicação. Por que tantas pessoas evitam se concentrar em seus pontos fortes? Por que as fraquezas se mostram tão sedutoras? A menos que enfrentemos essas questões e as resolvamos agora, nossos esforços para desenvolvermos nossos pontos fortes podem se extinguir antes de terem tido oportunidade de ganhar impulso.

Há tantas razões quanto pessoas para imaginá-las, mas todas parecem derivar

dos mesmos três medos básicos: medo das fraquezas, medo do fracasso e medo do seu verdadeiro eu.

MEDO DAS FRAQUEZAS

Para muitos de nós, o medo das fraquezas parece ofuscar nossa confiança em nossos pontos fortes. Para usar uma analogia, se a vida é um jogo de baralho e cada um recebeu cartas fortes e cartas fracas, a maioria presume que as fracas comandam o jogo das fortes.

Por exemplo, se nos destacamos nas vendas, mas temos problemas com a estratégia, é nossa dificuldade com a estratégia que atrai a atenção, porque uma incapacidade de pensar estrategicamente vai com certeza nos atingir em algum momento do jogo, certo? Se construímos com facilidade relações de confiança, mas hesitamos quando se trata de falar em público, nos matriculamos num dos onipresentes cursos de oratória, porque falar em público é um pré-requisito para o sucesso, não é? Seja qual for a fraqueza, seja qual for o ponto forte, o ponto forte é apenas um ponto forte – a ser admirado e simplesmente assumido –, mas a fraqueza, ah, a fraqueza é uma "área de oportunidade".

Essa fixação na fraqueza está profundamente enraizada em nossa educação e criação. Apresentamos aos pais o seguinte cenário: digamos que seu filho volte para casa com os seguintes conceitos: um 10 em inglês, um 9 em estudos sociais, um 5 em biologia e um 2 em matemática. Qual desses conceitos faria você passar mais tempo conversando com seu filho ou filha? Setenta e sete por cento dos pais preferiram se concentrar no 2 em matemática, só 6% no 10 em inglês e um número ainda mais insignificante, 1%, no 9 em estudos sociais. Obviamente, o conceito em matemática exige alguma atenção porque, para progredir na escola e garantir um lugar no ensino superior, a criança não pode se dar ao luxo de ser reprovada em matéria alguma. Mas a questão foi formulada muito cuidadosamente: qual desses conceitos faria você passar *mais* tempo conversando com seu filho ou filha? A despeito das exigências do sistema educacional de hoje, será que o tempo maior realmente merece ser investido na fraqueza da criança?

Essa orientação para a fraqueza persiste nos campos da pesquisa e do ensino acadêmico. Numa recente palestra para seus colegas, Martin Seligman, ex-presidente da Associação Americana de Psicologia, reportou ter encontrado mais de 40 mil estudos sobre depressão, mas apenas 40 sobre os temas da alegria, felicidade ou auto-realização. Como no exemplo da matemática, a questão aqui

não é que a depressão não deva ser estudada. A depressão é uma enfermidade terrível e os que sofrem com ela precisam de toda a ajuda que a ciência possa lhes oferecer. (De fato, como resultado do apaixonado foco da ciência nas doenças mentais durante o último meio século, foram descobertos tratamentos para 14 diferentes doenças mentais.) A questão é que há um desequilíbrio. Nossa perspectiva é tão desviada para a fraqueza e a doença, que sabemos muito pouco sobre a força e a saúde. Nas palavras de Martin Seligman: "A psicologia está meio crua, literalmente meio crua. Cozinhamos a parte sobre doença mental. Cozinhamos a parte sobre reparação e lesão. Mas o outro lado está cru. O lado dos pontos fortes, o lado daquilo em que somos bons, o lado… do que faz a vida valer a pena."

Cada um de nós tem fraquezas, é claro. Atividades que alguns realizam sem esforço podem ser frustrantemente difíceis para outros. E se essas fraquezas prejudicam nossos pontos fortes, precisamos desenvolver estratégias para contorná-las (vamos listar na íntegra tais estratégias mais adiante neste capítulo). Para clarear nossa perspectiva torta, contudo, devemos lembrar que manter um olhar crítico sobre nossas fraquezas e trabalhar arduamente para administrá-las, embora às vezes necessário, só nos ajudará a evitar o fracasso. Não vai nos ajudar a atingir a excelência. O que Seligman está dizendo – e o que muitos dos excelentes profissionais que entrevistamos estão nos dizendo – é que você só alcançará a excelência compreendendo e cultivando seus pontos fortes.

Nos idos da década de 1930, Carl Jung, o eminente pensador e psicólogo, formulou a coisa assim: a crítica tem "a capacidade de fazer o bem quando existe algo que precisa ser destruído, diluído ou dominado, mas só é capaz de causar danos quando existe algo a construir".

MEDO DO FRACASSO

Este é o suspeito habitual. Como o fracasso nunca é divertido, alguns preferem não arriscar. Mas, no contexto dos desafios de uma vida realmente produtiva, o medo do fracasso se torna particularmente resistente e difícil de derrotar.

Os fracassos não nascem todos iguais. Alguns são razoavelmente fáceis de digerir, geralmente aqueles que conseguimos justificar sem arranhar nossa auto-imagem. Isso pode soar um pouco diferente no jardim-de-infância ("Ei, eu não estava pronto!") do que no mundo do trabalho ("Desconfio que esta não é

minha especialidade"), mas o princípio é o mesmo. Quando a causa do fracasso parece não ter nenhuma relação com quem realmente somos, podemos aceitá-lo.

Mas alguns fracassos ficam atravessados em nossa garganta. Dessa espécie, os mais persistentes e nocivos acontecem naquelas vezes em que escolhemos um de nossos pontos fortes, anunciamos nossa entrada no jogo, damos tudo e, mesmo assim, fracassamos. A angústia que acompanha esse tipo de fracasso pode ser aguda. Quem se lembra da cena do filme *Carruagens de fogo* em que o corredor Abrahams se vira para a namorada, depois de perder uma competição para a qual tinha se preparado com dedicação, e, num sussurro atordoado, confessa: "Acho que não consigo correr mais depressa"?

Quer sejamos competitivos como Abrahams ou nos julguemos com base em nossos próprios padrões, nosso senso de fracasso é mais penetrante sempre que ficamos aquém do esperado, sempre que apelamos para nossos pontos fortes e eles deixam a desejar. Apesar do bem-intencionado conselho da sociedade – "Tente, tente de novo" –, em ocasiões como essas podemos começar a sentir um certo desespero. "Identifiquei um talento, cultivei-o, transformando-o num ponto forte, sustentei-o, pratiquei-o e mesmo assim falhei! O que faço agora?"

Uma faceta adicional desse medo do fracasso baseado num ponto forte é que a sociedade reserva seu mais profundo desprezo para aqueles que apregoam uma capacidade e depois não conseguem realizá-la. Nossos instintos mais baixos nos levam a sentir prazer com os infortúnios de outra pessoa; infelizmente, o prazer parece aumentar na proporção direta do ego dessa pessoa. Quanto maior seu ego, maior nosso prazer com seu fracasso.

Por ambas as razões, muitos de nós preferem evitar a exposição que vem com o investimento em pontos fortes. Ficamos, em vez disso, no escritório tapando as goteiras. Uma atitude zelosa, humilde, que a sociedade respeita. Infelizmente, como acabamos de dizer, remendar suas fraquezas jamais o levará à excelência. Então, o que você deveria fazer? Como é possível vencer o poderoso medo do fracasso baseado num ponto forte?

Bem, é mais do que provável que você nunca chegue inteiramente a se livrar nem do medo de seu próprio fracasso nem de seu pequeno prazer com o fracasso dos outros. Ambos parecem inerentes àqueles aspectos da natureza humana que muitos compartilham. Ao examiná-los de perto, no entanto, você pode pelo menos desmistificá-los de forma decidida, para que nenhum deles o impeça de desenvolver seus pontos fortes.

Vamos começar com o problema do ego. É ególatra passar a vida desenvolvendo os pontos fortes? Tudo o que aprendemos em nossa pesquisa

indica que não. Desenvolver os pontos fortes não é egolatria. O ególatra tem pretensões à excelência, mas suas pretensões não estão ligadas a nada substancial. A fanfarronada, essa abordagem "garganta" da vida, presta-se ao ridículo.

Mas desenvolver os pontos fortes não tem a ver necessariamente com o ego. Tem a ver com responsabilidade. Você não deve se orgulhar de seus talentos naturais mais do que deveria se orgulhar de seu sexo, raça ou cor do cabelo. Seus talentos naturais são dons de Deus ou acidentes de nascimento, dependendo da natureza de sua fé. De um modo ou de outro, você não merece crédito algum por eles. Contudo, tem um papel importante quando se trata de lapidá-los até que virem pontos fortes. É sua responsabilidade usar seus talentos naturais e transformá-los, através do foco, da prática e do aprendizado, em desempenhos consistentes e quase perfeitos.

Desse ponto de vista, evitar seus pontos fortes e se concentrar em suas fraquezas não é um sinal de verdadeira humildade. É quase uma irresponsabilidade. Ao contrário, a coisa mais responsável, mais desafiadora e, no sentido de sermos verdadeiros a nós mesmos, mais digna que podemos fazer é enfrentar com coragem o potencial de força inerente aos nossos talentos e, em seguida, encontrar meios de realizá-lo.

Você pode fracassar? Sim, pode. Desenvolver uma vida realmente produtiva significa encarar o desempenho profissional como o árbitro final de nossa força. Esse desempenho adequadamente avaliado é implacável, não perdoa, e sem dúvida haverá vezes em que suas pretensões de competência serão julgadas de modo desfavorável.

E daí? Realmente, o que poderia acontecer de pior? Você identifica um talento, cultiva-o como ponto forte e não consegue corresponder às suas expectativas. Sim, isso dói, mas não deveria demoli-lo completamente. É uma chance de aprender e de incorporar esse aprendizado ao seu próximo desempenho e ao que vier depois. E se mesmo assim esses próximos desempenhos não conseguirem corresponder a seus padrões? Bem, isso dói ainda mais. Mas também pode indicar uma coisa: você pode estar procurando seus pontos fortes nos lugares errados. Apesar da ferida, você fica pelo menos liberado para redirecionar sua busca mais produtivamente. Como o espirituoso W. C. Fields aconselhava: "Se na primeira você não se sai bem, tente de novo. Depois desista. Não há sentido em fazer papel de bobo."

Esse conselho é fácil de dar e difícil de ser posto em prática, mas, ao desenvolver seus pontos fortes, às vezes conseguindo grande progresso, às vezes retrocedendo, console-se com o fato de que é assim que uma vida realmente

produtiva deve ser vivida. Esse processo – agir, aprender, aperfeiçoar, agir, aprender, aperfeiçoar –, por mais desajeitado que possa ser, é a essência da vida realmente produtiva. Ela lhe pede para ser corajoso, para ser perspicaz, para estar atento aos comentários sobre seu desempenho vindos do mundo exterior e, acima de tudo, para continuar sondando seus pontos fortes, a despeito das inúmeras influências que tentam afastá-lo deles. De novo, Carl Jung captou muito bem o espírito da coisa quando disse: "A fidelidade à lei de seu próprio ser é… um ato de grande coragem atirado na cara da vida."

Uma palavra de advertência: mantenha-se alerta contra a ameaça do perigo que mais pode prejudicá-lo – a ilusão. Isso ocorre quando você continua agindo, continua falhando e não percebe. Acha que tem um ponto forte no falar em público, mas não percebe que a audiência está dispersa. Ou se imagina um gênio nas vendas, mas não se pergunta por que ninguém compra. Ou, o mais perigoso de tudo, você tem uma idéia vaga da precariedade de seu desempenho, mas acaba encontrando um milhão de razões para explicar por que isso nada tem a ver com você. Somada a essa negativa, a ilusão forma uma combinação letal.

Se você é afligido por esse problema, nada neste livro vai curá-lo. Tudo que podemos dizer é que quem está sendo mais prejudicado é você mesmo. O filósofo Baruch Spinoza disse que "ser o que somos, e nos tornarmos o que somos capazes de nos tornar, é o único objetivo da vida". Você pode não concordar com a ênfase, mas certamente uma das metas de sua vida é descobrir e aplicar seus pontos fortes. Se seus sentidos estão entorpecidos pela ilusão e pela recusa em admitir a verdade, você vai parar de procurar os verdadeiros pontos fortes e acabar vivendo uma versão de segunda classe da vida de outra pessoa, em vez de uma versão de primeira da sua própria.

MEDO DO SEU VERDADEIRO EU

Você pode estar relutante em investigar seus pontos fortes pura e simplesmente porque não acredita que seu verdadeiro eu seja grande coisa. Seja qual for o rótulo – sensação de inadequação, "síndrome do impostor" ou nada mais que a velha insegurança –, os sintomas são familiares. Apesar das realizações, você se pergunta se é talentoso como todos pensam que é. Desconfia que a sorte e as circunstâncias, não seus pontos fortes, expliquem boa parte do sucesso. A vozinha ansiosa em seus ouvidos murmura: "Quando vão desmascará-lo?", e, apesar de todo o seu discernimento, você a escuta.

Em parte isso explica por que, quando alguém lhes pede que descrevam seus pontos fortes, as pessoas raramente se referem a seus talentos naturais. Em vez disso, falam de coisas externas que acumularam ao longo da vida, como certificados e diplomas, experiências e prêmios. Aí está a "prova" de que se aperfeiçoaram, de que adquiriram algo valioso para oferecer.

Não pretendemos sugerir que esse medo seja inteiramente negativo. Afinal, o outro lado da moeda da insegurança é a autocomplacência. Queremos lembrar, no entanto, que, se você parar de procurar por medo do pouco que pode descobrir, perderá a maravilha de seus pontos fortes. Dizemos "lembrar" porque muitas vezes não damos a devida atenção a nossos pontos fortes. Convivemos todo dia com eles, e eles nos vêm tão facilmente que deixam de parecer preciosos. Como o nova-iorquino que não ouve mais as sirenes e as buzinas, estamos tão próximos de nossos pontos fortes que não os enxergamos mais.

Alguns anos atrás, Bruce B. ganhou um dos mais cobiçados prêmios para professores dos Estados Unidos. De acordo com os comentários de seus pares, alunos e pais, ele era brilhante na criação de um ambiente de aprendizagem ao mesmo tempo concentrado e cordial. Como parte do estudo do Gallup sobre excelência, nós o entrevistamos e depois lhe demos um retorno sobre seus pontos fortes. Como um de seus talentos mais fortes era Empatia, falamos de como era incrível que ele conseguisse captar os sentimentos de cada estudante, que soubesse fazer cada um se sentir ouvido e compreendido. Expusemos como esse tema o capacitava a ouvir perguntas não formuladas, a prever os bloqueios de aprendizado de cada aluno e a ajustar seu estilo de ensino para que, juntos, pudessem encontrar um meio de contorná-los. Pintamos, com a maior nitidez possível, um quadro de como ele havia cultivado esse talento, transformando-o num belo ponto forte.

Quando acabamos, Bruce ficou parado, com uma expressão estranha no rosto. Não estava surpreso. Não estava intrigado. Não parecia sequer particularmente lisonjeado. Estava apenas confuso.

– Não é o que todos fazem? – perguntou.

A resposta, é claro, foi: "Não, nem todos fazem isso, mas você faz, Bruce. Você faz. É o que o torna assim tão bom no seu trabalho. Se todo professor fosse tão empático quanto você, todo professor seria tão bom quanto você. E não é."

Bruce tinha caído na armadilha que pega tantos de nós. Ele não podia deixar de reconhecer as pistas que revelavam o estado emocional de cada estudante. Não podia deixar de responder às emoções que via. Não podia deixar de compartilhar a dor deles e de se alegrar com seus sucessos. E, como fazia tudo

naturalmente, não dava importância a isso. Era fácil, e portanto banal, lugar-comum, obviedade. "Não é o que todo mundo faz?"

A velha máxima diz que você não pode ver o quadro quando está dentro dele. Bem, como você passou a vida inteira dentro da moldura de seus pontos fortes, talvez não seja de admirar que, após algum tempo, se torne cego a eles. Esperamos que, ao revelar seus cinco temas pessoais, tenhamos mostrado que suas reações instintivas ao mundo à sua volta – aquelas coisas que "você não pode deixar de…" – não são banais, lugares-comuns, obviedades. Pelo contrário, suas reações instintivas são únicas. Elas o tornam diferente de todo mundo. Elas o tornam extraordinário.

Por que devo me concentrar nos meus temas pessoais?

O objetivo principal do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não é fazer uma síntese ou oferecer um retrato completo de sua personalidade. Na realidade, o propósito do teste é ajudá-lo a alcançar um desempenho consistente e quase perfeito – um desempenho que seja ao mesmo tempo excelente e gratificante. Esse tipo de desenvolvimento de pontos fortes requer um foco aguçado por duas razões.

Em primeiro lugar, embora você tenha sem dúvida experimentado alguns momentos de sucesso e gratificação na vida, o segredo de viver de forma realmente produtiva reside numa capacidade de reproduzir repetidamente esses momentos. Para fazer isso, você precisa compreender tais momentos profundamente. Precisa discernir quais pontos fortes estão em ação e como eles se combinam para criar a performance, a satisfação ou ambas. Você precisa ser *conscientemente competente*. Alcançar essa competência consciente com meros cinco temas de talento é um belo desafio.

Em segundo lugar, quando você olha de perto, a diferença entre alguém cujo desempenho é aceitável e alguém cujo desempenho é consistentemente quase perfeito é muito sutil. É raro que o profissional quase perfeito faça algo dramaticamente diferente. Confrontado com a barragem diária de mil e uma decisões instantâneas, ele simplesmente faz um número muito pequeno de escolhas mais acertadas.

Quão pequeno é esse número? Bem, no beisebol, se você rebater bem a bola 270 vezes em cada mil jogadas, será um jogador mediano. Se conseguir acertar 320 vezes em mil, vai ser saudado como um dos melhores da liga. Assim, no beisebol, a diferença entre estar no meio do caminho e ser o craque da série é de umas 25 decisões melhores por temporada (em média, um rebatedor tem umas 500 jogadas nesse período). No golfe profissional, a diferença entre a excelência e a média é igualmente tênue. Os melhores jogadores dão em média 72 tacadas por partida. Os jogadores medianos, 80.

No mundo do trabalho, a diferença entre o vendedor esforçado e o grande vendedor pode ser de apenas três telefonemas a mais por semana, dois sinais

emocionais mais claros captados durante uma apresentação ou um fato a mais lançado no meio de uma conversa no momento exato. A diferença entre o líder exemplar e o chefe medíocre pode estar simplesmente em algumas perguntas extras feitas e alguns momentos a mais escutando. Seja qual for a sua profissão, o segredo do desempenho consistente e quase perfeito reside nesse gênero de finas sutilezas.

Alcançar essas sutilezas exige competência. Você vai precisar estudar seus temas mais fortes de talento e descobrir como eles se combinam para criar seus pontos fortes. Pensando neles dessa forma, você pode de repente perceber que um pequeno deslocamento na ênfase de um tema para outro ou um aprofundamento de seu conhecimento numa área particular é tudo de que precisa para dar o salto do desempenho mediano para o excelente.

Por exemplo, se um de seus temas pessoais é Input, você pode perceber que, mesmo lendo bastante, não consegue se disciplinar para arquivar artigos e informações interessantes. Então você decide fazer uma ligeira alteração em sua rotina semanal. Cria um arquivo de recortes e relê tudo que há nele pelo menos uma vez por trimestre. E rapidamente descobre que, com essa riqueza de informação fresca na mente, você fica mais perspicaz, mais útil e mais criativo.

Ou talvez, com Conexão como um de seus temas diferenciais, você sempre tenha sentido a ajuda que esse tema lhe dá em sua vida pessoal, mas nunca tenha pensado em aplicá-lo na vida profissional. Então você faz um ajuste. Explica cuidadosamente a seus colegas como todos os esforços que eles fazem se combinam para criar o desempenho conjunto da equipe. Você destaca como a atenção de uma pessoa pelo detalhe torna muito mais fácil o trabalho da outra. Você enfatiza o propósito comum e a necessidade de apoio mútuo. Como resultado, você constrói gradualmente sua reputação como um dos melhores formadores de equipe na empresa.

Polir um simples tema para que ele se torne um verdadeiro ponto forte será um teste para sua percepção e sua engenhosidade. Apurar todos os cinco é o trabalho de uma vida inteira.

A ordem de meus temas pessoais tem alguma importância?

Tecnicamente, a resposta é sim, mas, em termos práticos, não. O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes avalia cada uma de suas respostas, calcula seus temas mais fortes e apresenta seus cinco primeiros em ordem decrescente. Assim, tecnicamente, o primeiro tema listado é seu tema mais forte, e assim por diante.

Contudo, é aconselhável não atribuir demasiada ênfase à ordem de seus temas pessoais. Primeiro, a diferença real entre o tema número um e o tema número cinco, e os que ficam entre os dois, pode muito bem ser infinitesimalmente pequena. No mundo da matemática, as diferenças existem, mas no mundo real podem ser insignificantes.

Além disso, o objetivo prático do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é pôr em evidência seus temas *dominantes* de pensamento, sensação ou comportamento. Aqui estabelecemos uma distinção entre seus temas pessoais e seus temas reativos. Seus temas pessoais são aqueles com os quais você toma a frente. Não importa a situação, eles filtram seu mundo, forçando-o a se comportar de certos modos recorrentes. Seus temas reativos, ao contrário, só se inflamam ocasionalmente, quando uma situação muito particular se apresenta.

Por exemplo, se um de seus temas pessoais é Desenvolvimento, você vai procurar ativamente oportunidades de preparar outras pessoas para o sucesso. O crescimento delas estará sempre em sua mente. Se Desenvolvimento for um tema reativo, ele só vai se manifestar quando outra pessoa estiver sentada na sua frente pedindo um conselho sobre a carreira dela. De forma semelhante, se Pensamento Estratégico é um tema pessoal, você vai abordar cada situação perguntando: "E se…?" Esteja você debaixo do chuveiro, correndo ou deitado sem sono tarde da noite, sua mente não será capaz de se abster do planejamento instintivo. Contudo, se Pensamento Estratégico for um tema reativo, só será ligado quando chegar o momento de elaborar um plano de negócios para os próximos cinco anos.

Temas reativos podem às vezes ser muito úteis porque o capacitam a trabalhar aceitavelmente bem desde que tudo esteja esquematizado para você,

mas seus temas pessoais não se apóiam em esquemas. São poderosos precisamente porque são instintivos. Cada um deles, cada um dos cinco, é um tema que se põe em movimento sozinho e é um componente crucial no desenvolvimento de seus pontos fortes.

Nem todas as frases na descrição do tema se aplicam a mim. Por quê?

Num certo sentido, os 34 temas não existem de fato. A Realização não pode ser encontrada num canto do cérebro de uma pessoa e a Crença em outro. Os padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento de cada pessoa são criados pelos filamentos em sua rede. Alguns são fortes. Alguns estão rompidos. Por todas as razões óbvias – herança genética, criação, cultura –, a rede de uma pessoa é única.

Quando o Gallup entrevistou dois milhões de excelentes profissionais para pesquisar os pontos fortes humanos, estávamos investigando a configuração singular da rede de cada indivíduo. Ao contrário, quando decidimos resumir nossa pesquisa e criar uma linguagem comum para explicar os pontos fortes, tivemos de ignorar essas singularidades. Em vez disso, tecemos padrões com os fios mais comuns e esses padrões se tornaram então os 34 temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Nas descrições, tentamos captar os fios dominantes de cada padrão ou tema, mas como cada tema é um sumário, é provável que alguns dos fios não ressoem em você tão vigorosamente quanto outros.

Por que sou diferente das outras pessoas com quem compartilho alguns temas?

Muito pouca gente compartilha seus temas pessoais (de fato, há mais de 33 milhões de combinações possíveis dos cinco primeiros, por isso as chances de você encontrar seu par perfeito são infinitesimais). Isso é relevante porque nenhum dos seus cinco temas existe sozinho. Ao contrário, cada tema está tão entrelaçado com cada um dos outros que acaba sendo alterado, influenciado pela associação. A seguinte progressão de pares de temas serve como exemplo de como, substituindo um único tema do par, todo o padrão de comportamento se altera significativamente.

O tema Ideativo descreve um amor por idéias e conexões. O tema Contexto descreve uma necessidade instintiva de investigar como as coisas chegaram a ser como são. Juntos eles produzem um teórico criativo que se detém para olhar para o passado em busca de pistas para explicar o presente. No limite, pense em Charles Darwin se perguntando por que os bicos dos tentilhões das ilhas Galápagos variavam de forma e tamanho e começando a ver o esboço de sua teoria da seleção natural.

Agora faça uma alteração. Mantenha Ideativo, mas substitua Contexto por Futurista – um fascínio com o potencial do futuro. Juntos, Ideativo e Futurista criam um sonhador visionário que pode extrair do presente as tendências-chaves e em seguida projetá-las 10 anos à frente. Pense em Bill Gates, presidente da Microsoft, e na clareza de seu objetivo de um computador em cada casa.

Agora mantenha Futurista mas substitua Ideativo por Crença, uma necessidade de organizar a vida em torno de uma série de valores centrais, geralmente altruístas. Os temas Futurista e Crença também criam um sonhador visionário, mas seus sonhos tendem a ser muito diferentes daqueles do exemplo anterior. Enquanto Bill Gates e sua turma imaginam um mundo melhor, o sonhador Futurista/Crença não pode deixar de imaginar um mundo melhor *para as pessoas*. Ele está menos preocupado com a criatividade de seu sonho e mais com seu impacto benéfico. Martin Luther King Jr. é provavelmente o exemplo mais evidente. Ele não apenas organizou sua vida em torno do valor da igualdade racial, mas projetou esse valor num quadro nítido do futuro, um futuro em que

uma jovem negra e um rapaz branco poderiam beber do mesmo bebedouro, sentar nas mesmas salas de aula e caminhar de mãos dadas pela rua.

Finalmente, mantenha Crença mas troque Futurista por Relacionamento, um desejo de conhecer bem as pessoas e de construir relações de intimidade com elas. Os temas Crença e Relacionamento se combinam para criar um missionário, não um visionário. Essa pessoa tem pouco tempo para imagens inspiradas, que lhe parecem distantes demais, etéreas demais. Em vez disso, ela quer conhecer as pessoas que está ajudando. Quer aprender seus nomes e entender suas situações singulares. Só então pode ter certeza de que está de fato vivendo conforme seus valores. Essa pessoa lembra mais o espírito de Madre Teresa do que o de Martin Luther King Jr.

Uma vez que pulamos de Charles Darwin a Madre Teresa simplesmente trocando um tema, você entende por que seu comportamento pode ser consideravelmente diferente de pessoas que compartilham um, dois, três ou mesmo quatro de seus temas pessoais. Portanto, tente não examinar cada um de seus temas isoladamente. Em vez disso, examine como cada um modifica os outros. Imagine os efeitos da combinação. Aí reside o segredo do verdadeiro autoconhecimento.

Alguns temas são "opostos"?

A resposta a essa pergunta é não. Testes de personalidade tendem a ser baseados na suposição de que muitos traços humanos são mutuamente excludentes. Por exemplo, você pode ser um introvertido ou um extrovertido, mas nunca os dois. Pode ser guiado pelo ego ou altruísta, decidido ou dócil, voltado para o futuro ou nostálgico. A suposição ou/ou está embutida nesses questionários. Cada pergunta é projetada para que a presença de um traço assegure automaticamente a ausência do traço oposto. Tais perguntas são denominadas "ipsativas", o que significa que, se na realidade você tem ambos os traços, a pergunta não o deixa revelar isso.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não é construído desse modo pela simples razão de que a suposição ou/ou não parece funcionar no mundo real. Durante nossas entrevistas, encontramos centenas de milhares de pessoas que possuíam temas que, à primeira vista, seriam considerados opostos. David G., presidente de uma produtora de cinema em Hollywood, exibia os temas dominantes Carisma (um amor pelo desafio de convencer as pessoas) e Intelecção (uma necessidade de passar algum tempo sozinho para meditar e matutar). O tema Carisma o capacitava a dar centenas de telefonemas em busca de projetos interessantes de filmes. O tema Intelecção lhe concedia um ar pensativo e, o que não é pouco importante, permitia que se relacionasse com a vida interior dos personagens sobre os quais lia e dos escritores que os criavam. Quando interrogamos David sobre essa aparente inconsistência, ele disse que a combinação de Carisma e Intelecção fazia todo o sentido para ele. "Sou o tipo de cara que tem medo de ir a festas, mas que de repente se sente incrivelmente bem quando está lá."

No exemplo seguinte, Leslie T., acionista de um banco de investimento, revelou dois de seus temas mais fortes, mas aparentemente "opostos": Harmonia (disposição de fazer o máximo para evitar conflito) e Comando (necessidade de confronto). "Como presidente de minha associação de moradores, tive de supervisionar a licitação para um projeto paisagístico na comunidade. Como era um serviço bem grande, eu mesma quis cuidar da licitação. Contudo, um dos membros da diretoria se levantou na reunião e defendeu que ele é que devia

cuidar daquilo, porque conhecia o negócio, tinha amigos na construção civil e tudo mais. Tive vontade de brigar, mas ele se mostrou tão decidido que deixei passar e lhe dei sinal verde. Mas aí, um mês mais tarde, vi o contrato pronto e descobri que ele não tinha sequer aberto uma concorrência. Simplesmente havia esperado até o último minuto e então passado o contrato para um amigo. Fiquei furiosa. Situações como essa podem ser difíceis, porque afinal ele não era um subordinado meu ou nada do gênero, mas achei que não podia deixar seu comportamento passar em brancas nuvens. Convoquei uma reunião com ele e disse-lhe como ficara desapontada. Foi muito difícil. De fato, até hoje estamos brigados."

Esses são apenas dois exemplos entre centenas de milhares de outros. Encontramos párocos que tinham organizado a vida deles em torno da ajuda a outras pessoas (o tema Crença), mas que também sentiam o impulso de vencer (o tema Competição). Encontramos profissionais de marketing que adoravam idéias (o tema Ideativo), mas que ficavam igualmente empolgados pelos dados e sua comprovação (o tema Analítico). Encontramos até escritores cuja paixão pelo passado (o tema Contexto) só se equiparava à sua paixão pelo futuro (o tema Futurista). Essas combinações podem parecer incongruentes, mas refletem a realidade de que indivíduos não podem ser facilmente encaixados em tipos. Cada um de nós é único, às vezes admiravelmente único, às vezes furiosamente único, mas sempre único. Projetamos o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes para revelar essa singularidade. Em termos práticos, isso significa que a posse de um determinado tema jamais o impedirá de possuir qualquer outro.

Posso desenvolver novos temas se não gostar dos que tenho?

A resposta curta é não. O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes mede suas reações espontâneas a uma série de declarações em par. Reunindo as reações num padrão, o teste busca identificar os aspectos mais fortes de sua rede mental, seus temas pessoais. Como discutimos antes, esses temas pessoais são duradouros. Por maior que possa ser o seu desejo de se modificar, esses temas se mostrarão resistentes à mudança (em pesquisas de contraprova, em que pedimos a 300 indivíduos para completar duas vezes o teste, a correlação entre os dois conjuntos de resultados foi de 0,89; uma correlação perfeita é de 1,0).

Antes de se concentrar em seus cinco primeiros temas pessoais, no entanto, convém lembrar que, embora eles não se modifiquem muito no curso de sua vida, você pode adquirir novos conhecimentos e habilidades, e essas novas aquisições podem muito bem levá-lo a novas e empolgantes atividades.

Uma das pessoas que entrevistamos durante nossa pesquisa foi Danielle J. Guiada por temas como Empatia e Comando, Danielle tinha construído para si uma bem-sucedida carreira de jornalista. Sua Empatia a capacitava a pôr seus entrevistados à vontade, enquanto o talento Comando tornava fácil para ela fazer as perguntas mais duras. Por essas razões (e porque conseguia comunicar suas percepções através da palavra escrita), ela se destacou e foi promovida a editora. Então, com 10 anos de carreira, ela abruptamente desligou o processador de texto e redefiniu o foco de sua vida. Tornou-se terapeuta numa clínica para pacientes terminais.

O jornalismo, ela concluíra, era interessante mas insatisfatório. Estimulada por repetidas visitas a um hospital durante a prolongada doença da mãe, reavaliou sua vida e percebeu que podia dar uma contribuição mais significativa juntando-se às fileiras daqueles que ajudavam famílias a lidar com o falecimento de um ente querido. Ela então estudou para ser terapeuta e foi trabalhar na clínica de sua cidade. Interessante, no entanto, é que, apesar de o conhecimento e as habilitações que estava agora empregando serem radicalmente diferentes, os mesmos temas dominantes Empatia e Comando dirigiram seu comportamento e a ajudaram a se destacar. A Empatia não apenas a capacitava a discernir se a dor

do paciente era física ou emocional como também a levava a escolher justamente as palavras certas para ajudar a família a descrever sua confusa torrente de sentimentos. Para usar suas palavras, isso a capacitava a se "unir" à família do modo emocional correto.

Seu talento Comando provou ser ainda mais potente. Foi assim que Danielle descreveu o uso que fez dele no novo trabalho: "Quando a família é informada de que um ente querido vai morrer, os parentes são dominados por uma sensação de choque. Não podem acreditar. Ficam irritados, confusos e freqüentemente se recusam a aceitar. A última coisa que desejam nessa situação é alguém que os console. Ao contrário, querem alguém que tome a frente. Alguém que lhes diga o que esperar, para o que devem se preparar e exatamente o que fazer. Descobri que era muito boa para assumir o controle do modo como eles queriam. Eu trazia a presença e a clareza de que precisavam."

Danielle é um dos milhares de exemplos de pessoas cujos temas permanecem constantes, mas que, mesmo assim, alteram o foco de suas vidas adquirindo novas habilitações e conhecimento. Talvez sua própria vida possa ser outro exemplo. Talvez você se identifique com Brian M., um bailarino cujo amor pelo palco (o tema Significância) transformou-se em amor pelo drama do tribunal depois que ele pendurou as sapatilhas e abraçou o Direito. Ou você poderia se reconhecer em Gillian K., uma professora cujo desejo de ajudar os outros a aprender (o tema Desenvolvimento) encontrou nova aplicação em seu trabalho como especialista de suporte de produto numa companhia farmacêutica, onde ela era paga para instruir médicos sobre o alcance de novos medicamentos.

Como Danielle, Brian e Gillian, você pode ter redefinido o foco de sua vida adquirindo novos conhecimentos e habilidades. Se não o fez, mas se sente confinado por seus temas pessoais, aprenda com o exemplo deles. Talvez você não seja capaz de reprogramar seu cérebro, mas, adquirindo novos conhecimentos e habilidades, você *pode* redirecionar sua vida. Não pode desenvolver novos temas, mas *pode* desenvolver novos pontos fortes.

Não vou ficar muito limitado se me concentrar em meus temas pessoais?

Essa é uma pergunta comum e uma preocupação legítima. Ao se concentrar em seus temas pessoais, você tem medo de ficar tão fechado em si mesmo que logo será incapaz ou não estará mais disposto a responder ao mutante e diversificado mundo à sua volta. Você se imagina ficando bitolado, introvertido, um árido especialista.

Se você, no entanto, examinar com maior profundidade essa preocupação, verá que seus medos são infundados. Ao concentrar o foco em seus cinco primeiros temas, você vai na realidade se tornar mais forte, mais firme, mais aberto a novas descobertas e, fundamentalmente, mais compreensivo com as pessoas que possuem temas muito diferentes dos seus.

No curso de nossa pesquisa, entrevistamos muitas lideranças religiosas. Uma delas, madre superiora de um convento beneditino, descreveu sua filosofia de vida da seguinte maneira: "Tento viver minha vida de uma maneira que, quando eu morrer e meu Criador perguntar: 'Você viveu a vida que eu lhe dei?', eu possa honestamente responder que sim."

Sejam quais forem suas crenças religiosas, a pergunta "Você viveu sua vida?" pode ser bastante assustadora. Ela sugere que você tem uma determinada vida que deveria estar vivendo e que qualquer outra vida é falsa, espúria. Como muitos de nós vagamos pela vida afligidos pela suspeita insistente de que estamos improvisando à medida que avançamos, ficamos com medo até mesmo de pensar no assunto. E tal medo nos aprisiona. Inseguros sobre quem realmente somos, nós nos definimos pelo conhecimento que adquirimos ou pelas realizações que fomos acumulando ao longo do caminho. Ao nos definirmos dessa maneira, relutamos em trocar de carreira ou aprender novos modos de fazer as coisas porque, na nova carreira, seríamos forçados a atirar ao mar nossa preciosa carga de competência e realização. Teríamos de jogar ao mar nossa identidade.

Além disso, inseguros sobre quem realmente somos, ficamos relutantes em investigar quem os outros realmente são. Em vez disso, insistimos em definir os outros pelo grau de instrução, sexo, raça ou outros indícios igualmente

superficiais. Buscamos refúgio nessas generalizações.

Seja com relação a novas experiências ou a novas pessoas, nossa incerteza sobre nós mesmos limita nossa curiosidade acerca de outras coisas. Você pode evitar essa incerteza. Concentrando-se em seus cinco primeiros temas, pode descobrir quem você realmente é. Pode descobrir que não está improvisando sua vida enquanto avança. Pode descobrir que seus sucessos e realizações não são acidentais. Seus temas pessoais estão influenciando cada uma das escolhas que você faz. Seus cinco primeiros temas explicam seus sucessos e realizações. Esse tipo de autoconhecimento leva à autoconfiança. Você pode enfrentar a assustadora pergunta "Você está vivendo sua vida?" respondendo que – não importa sua escolha de profissão, não importa a trajetória de sua carreira, se você está aplicando, apurando e polindo seus cinco temas principais – você está de fato vivendo sua vida. Está de fato vivendo a vida que deveria viver. Esse tipo de autoconhecimento lhe abrirá a possibilidade de ser realmente curioso.

Por exemplo, esse autoconhecimento lhe dará autoconfiança para se interessar por uma nova carreira. O que há de maravilhoso nos temas de talento é que eles podem se transferir de uma situação para outra. Danielle, a jornalista/terapeuta de pacientes terminais mencionada na pergunta anterior, pôde dar um salto profissional importante, ao menos em parte, porque sabia que seus talentos de Empatia e de Comando se provariam igualmente poderosos no novo trabalho. O mesmo se aplica a Brian, o bailarinoadvogado, e a Gillian, a professora especialista de produto. Cada um deles teve de deixar para trás todas as realizações e sucessos obtidos em profissões anteriores, mas levaram seus cinco primeiros temas com eles. Refinando a compreensão de seus próprios temas pessoais, você pode considerar a possibilidade de alterações radicais de carreira ou talvez movimentos laterais dentro de sua organização, sabendo com certeza que estará levando com você o que tem de melhor.

Da mesma maneira, esse autoconhecimento lhe dará autoconfiança para se libertar da tirania do "dever": você "deve" se tornar advogado, médico ou banqueiro porque é o que sua família espera de você; "deve" aceitar essa nova promoção a gerente porque sua organização e a sociedade em geral esperam que aceite. Esses "deveres" assumem muitas formas e, seja ela qual for, podem exercer uma pressão irresistível, mas, infelizmente, muitas vezes não levam em conta seus talentos naturais. O melhor meio de suportar essa pressão e partir em nova direção, mais verdadeira, é identificar seus temas pessoais de talento. Se você quer viver uma vida realmente produtiva, esses temas e os pontos fortes que eles forjam são os únicos "deveres" a que vale a pena dar ouvidos.

Finalmente, concentrando-se em seus temas específicos, você vai se sentir confiante para reconhecer os temas de outras pessoas. Por quê? Porque quanto mais competente você se tornar em reconhecer como se combinam seus temas pessoais, mais seguro estará de sua própria singularidade. Independentemente de sua raça, sexo, idade ou profissão, você terá a certeza de que ninguém olha o mundo exatamente da mesma maneira que você. E deduz-se que, se você é permanente e admiravelmente único, os outros também têm de ser. Semelhanças superficiais à parte, cada pessoa traz ao mundo uma perspectiva ligeiramente – mas significativamente – diferente.

Na contramão da intuição, quanto maior for sua competência na complexidade de seus próprios temas, mais você será capaz de identificar e valorizar a complexidade das outras pessoas. Inversamente, quanto menos atencioso você for com sua própria combinação de temas, menos atencioso será com a combinação alheia.

Como posso administrar meus pontos fracos?

Bem, e quanto às suas fraquezas? Como descrevemos anteriormente, muitos de nós somos obcecados por nossas fraquezas. Por mais orgulhosos que sejamos de nossos pontos fortes e por mais poderosos que esses pontos fortes possam às vezes parecer, suspeitamos que nossas fraquezas estejam de tocaia, como dragões, nas profundezas de nossa personalidade. Esperamos que a esta altura você já tenha percebido que suas fraquezas são muito menos imponentes do que isso – talvez se pareçam mais com gremlins do que com dragões. Se deixarmos, porém, que façam o que quiserem, os gremlins podem provocar um bom estrago. Portanto, o melhor conselho não é se concentrar nos seus pontos fortes e ignorar as fraquezas, e sim se concentrar em seus pontos fortes e *encontrar meios de administrar* suas fraquezas. Mas qual é o meio mais eficiente de administrar uma fraqueza?

Antes de mais nada, você precisa saber o que é uma fraqueza. Nossa definição de fraqueza é *qualquer coisa que se interpõe no caminho da excelência no desempenho*. Para alguns, isso pode parecer uma definição óbvia, mas antes de seguir adiante tenha em mente que essa não é a definição de fraqueza que a maioria de nós usaria. Muitos provavelmente acompanhariam os dicionários e definiriam fraqueza como "uma área onde não temos competência". Como você se esforça para construir sua vida em torno de seus pontos fortes, nós o aconselhamos a ficar longe dessa definição por uma razão muito prática: como todos nós, você tem inúmeras áreas onde não possui competência, mas nem vale a pena se preocupar com a maioria delas. Por quê? Porque elas não se interpõem no caminho da excelência no desempenho. São irrelevantes. Não precisam ser administradas de forma alguma, mas apenas ignoradas.

Por exemplo, nem sua incapacidade de operar um espectrômetro de massa nem sua ignorância sobre a seqüência dos elementos na tabela periódica são fraquezas porque, muito provavelmente, você não é um cientista profissional. A menos que seja apanhado de surpresa numa das respostas de um jogo de conhecimentos gerais, você provavelmente não vai dar a menor importância à sua falta de competência nessas áreas.

Esses são exemplos fáceis na medida em que se referem a conhecimentos e habilidades de especialista, mas e quanto a temas de talento? Certamente, se você tem baixa competência num tema como Pensamento Estratégico, não deveríamos rotular isso de fraqueza e encorajá-lo a administrá-la? Usando nossa definição de fraqueza, a resposta é que, dependendo da sua necessidade de pensar estrategicamente, isso *pode não ser* uma fraqueza. Como há centenas de milhares de funções que não exigem que você faça exercícios do tipo "e se…?" nem que desenvolva planos de contingência, sua carência no tema Pensamento Estratégico é simplesmente um não-talento, uma ausência. Você deve ignorá-la.

Mas não-talentos irrelevantes podem sofrer uma mutação, transformando-se em fraquezas reais, sob uma condição: tão logo você se encontre numa função que *exija* que você recorra a um de seus não-talentos ou a uma área em que tem pouca habilidade ou conhecimento, uma fraqueza nascerá. Por exemplo, seu não-talento para Comunicação, inofensivo em seu emprego anterior como estagiário no escritório de advocacia, ganha dimensões de fraqueza no momento em que você decide se tornar advogado criminalista.

Então, assim que você sabe que é portador de uma genuína fraqueza, de uma deficiência que realmente se interpõe no caminho da excelência de seu desempenho, qual o melhor meio de lidar com ela? A primeira coisa que você tem de fazer é descobrir se é uma fraqueza técnica, uma fraqueza de conhecimento ou uma fraqueza de talento. Por exemplo, você pode enfrentar dificuldades como vendedor de equipamento médico não por falta de talento para o confronto (o tema Comando), mas porque está perdendo tempo vendendo aos próprios médicos, quando a realidade do mercado de hoje é que a decisão cabe a diretores financeiros. Ou talvez seus problemas como gerente para delegar responsabilidades com eficiência estejam menos relacionados com uma atrofia no tema Desenvolvimento do que com o fato de você simplesmente não saber organizar uma reunião focada em definir objetivos com seus funcionários. Em casos assim, a solução é clara: vá adquirir as técnicas ou o conhecimento de que precisa.

Como você pode saber com certeza que o ingrediente que está faltando é conhecimento ou técnica, e não talento? Bem, como o desenvolvimento de excelência no desempenho não tem nada de ciência exata, é difícil saber com certeza, mas nosso conselho é o seguinte: se, após adquirir o conhecimento e as técnicas de que você acredita precisar, seu desempenho continuar abaixo da média, então, por eliminação, o ingrediente que está faltando *tem de ser* o talento. E nesse ponto você devia parar de perder tempo tentando encontrar seu caminho

para a excelência e, em vez disso, se voltar para uma estratégia mais criativa.

Pense nas cinco estratégias criativas que vêm a seguir, pinçadas de nossas entrevistas com profissionais excelentes, para administrar uma fraqueza de talento:

1. Torne-se um pouco melhor na tarefa. Esta primeira não parece muito criativa, mas em algumas situações específicas é a única estratégia viável. Certas atividades são requisitos básicos para quase qualquer função: ser capaz de comunicar suas idéias, por exemplo, ou escutar os outros, ou organizar sua vida de modo que você esteja onde precisa estar num determinado dia, ou assumir responsabilidade pelo seu desempenho. Se você não possui temas dominantes nessas áreas – Comunicação, Empatia, Disciplina ou Responsabilidade –, precisará abaixar a cabeça e se esforçar para ficar um pouco melhor. Por todas as razões que descrevemos nos capítulos anteriores, você pode não gostar disso e, com toda a certeza, não chegará à excelência se não fizer mais nada além disso, mas, mesmo assim, é algo que precisa fazer. Do contrário, essas fraquezas podem solapar todos os seus pontos fortes em outras áreas.

Se trabalhar para ficar um pouco melhor se mostrar extenuante demais, tente a próxima estratégia: encontre truques de apoio que o ajudem a neutralizar suas fraquezas.

2. Encontre truques de apoio. Toda manhã, antes de calçar os sapatos, Kevin L. pára um momento e se imagina pintando a palavra "e" em seu sapato esquerdo e a palavra "se" no direito. Esse estranho ritual é seu truque de apoio para administrar uma fraqueza potencialmente devastadora. Kevin é o gerente nacional de vendas de uma empresa de software e, como era de esperar, uma de suas responsabilidades é criar uma estratégia nacional de vendas. Kevin tem muitos talentos para a função – é analítico, criativo, impaciente –, mas, infelizmente, o tema Pensamento Estratégico não está entre eles. Isso significa que, embora Kevin seja capaz de prever os obstáculos que podem fazer seus planos irem por água abaixo, sua mente não faz de forma natural aquela pausa para abrir o leque de todos os caminhos alternativos e visualizar em detalhes aonde eles podem levar. A "anotação" nos sapatos de manhã cedo foi a melhor técnica que ele pôde inventar para não se esquecer de fazer a pergunta "e se?" e, assim, prever os obstáculos.

Durante nossa pesquisa, truques de apoio idiossincráticos como esse afloravam constantemente. Encontramos uma gerente radicalmente

desorganizada cujo truque de apoio era o compromisso que tinha consigo mesma de fazer sempre uma arrumação completa em sua mesa uma vez por mês. Entrevistamos outra pessoa, uma professora aflita por uma capacidade de atenção tão cronicamente curta, que ela achava praticamente impossível se concentrar o bastante para corrigir todas as provas dos alunos. Seu truque de apoio? Nunca corrigir mais de cinco provas de cada vez. Corrigia cinco, se levantava e tomava uma xícara de café. Corrigia outras cinco e ia alimentar o gato.

Provavelmente você tem seu próprio sistema, sua muleta para uma dessas renitentes fraquezas de talento. Pode ser algo tão evidente quanto comprar um *palm top* para ajudá-lo a administrar sua vida ou tão bizarro quanto imaginar a platéia nua para acalmar os nervos antes de falar em público. Mas, seja o que for, não subestime sua utilidade. Você tem apenas um certo tempo para investir em si mesmo. Um truque que lhe poupe preocupação com uma fraqueza libera um tempo que você pode empregar melhor imaginando como refinar um ponto forte.

Às vezes você não precisa procurar muito para encontrar o truque de apoio adequado, porque ele pode vir de um de seus temas fortes. Daí, a próxima estratégia.

3. Use um de seus temas mais fortes para dominar sua fraqueza. Mike K. é um consultor que ganha a vida dando palestras para empresários. Consta que é ótimo nessa função. O fato de cobrar milhares de dólares por palestra e de ter agenda cheia pelos próximos 12 meses parece confirmar a avaliação de que é um comunicador eficiente.

Ninguém se espanta mais com isso do que o próprio Mike. Vinte anos atrás, se você lhe dissesse que hoje ele estaria falando toda semana para grupos de 400 ou 500 pessoas, entretendo-as com suas histórias e suas idéias, ele teria considerado isso da pior forma – achado que você, como todo mundo, estava apenas tentando humilhá-lo. Acontece que, aos 4 anos de idade, Mike desenvolveu uma gagueira. Não era uma daquelas gagueiras ocasionais, que ocorrem sob tensão. Era um problema crônico. Cada palavra era uma armadilha. As que começavam com consoantes não podiam sequer ser iniciadas. Quando Mike tentava pronunciá-las, o ímpeto de falar ia se avolumando dentro dele. Mike podia senti-lo, mas o som parecia simplesmente incapaz de ultrapassar aquela primeira letra. Então ele congelava, um vago zumbido saía de sua boca, mas não vinha nenhuma palavra.

Com as palavras começadas por vogais era ainda pior. O primeiro som da palavra fluía com facilidade – afinal, era uma suave vogal –, mas de repente o resto da palavra ficava para trás. E assim o som da primeira vogal ficava se repetindo, como uma maria-fumaça saindo da estação, mas de alguma forma desengatada dos vagões.

Desnecessário dizer que Mike se mortificava com seu ponto fraco. Teve o infortúnio de freqüentar um internato na Inglaterra onde alguns de seus jovens colegas eram requintadamente cruéis. Preocupados, os pais o levaram a diversos psicólogos infantis em busca de cura, mas eles nada puderam lhe dizer de útil além do conselho de que parasse de tentar competir com seu irmão mais velho. Ele passou aos trancos e barrancos pelos anos escolares, aterrorizado com a perspectiva de ter que ler em voz alta na sala de aula, ressentindo-se dos colegas gozadores e atormentado por medos adolescentes de que jamais se casaria por pura incapacidade de pronunciar as palavras: "Quer casar comigo?"

Então, certa manhã, aconteceu um milagre. Mike foi selecionado para fazer uma leitura para toda a escola durante um encontro matinal no pátio. Ao ver seu nome na lista de oradores, ficou furioso. Sabia que a escola não estava agindo de má-fé, que estavam apenas seguindo o regulamento e atribuindo uma leitura a cada veterano prestes a se formar; mas, ainda assim, o que lhes passava pela cabeça? Não sabiam que sua leitura ia transformá-lo numa atração de circo de horrores? Não podiam quebrar o protocolo e poupá-lo da humilhação?

Mike fez um apelo ao diretor, mas estavam na Inglaterra, aquilo era um internato e, bem, não, o protocolo não podia ser quebrado.

Na manhã da leitura, Mike se arrastou para a tribuna, entorpecido pela magnitude de seu iminente fracasso. Na noite anterior treinara a leitura tendo o diretor como orientador, e sua gagueira transformara o discurso de cinco minutos num quarto de hora de sofrimento. Sabia o que estava prestes a acontecer, mas era incapaz de impedi-lo. Como todas as tragédias, aquela era inevitável, e assim ele contornou a tribuna, agarrou-se às suas laterais, encarou o sorriso sádico da multidão e respirou fundo.

Mas de repente, como um manjar dos deuses, as palavras começaram a fluir. Fluíam tão depressa que ele mal conseguia acompanhá-las. Fluíam como deviam fluir, como fluem as palavras para as pessoas normais. Ele se viu no meio da leitura bem no horário. Houve uma momentânea hesitação na palavra "sarcasmo" – uma ironia que ele hoje acha divertida –, mas logo estava disparando pela segunda metade do texto, navegando com facilidade por entre o campo minado das palavras "inevitável", "multidões" e "magnífico", planando

suavemente rumo ao final. Dera conta do desafio. Lera o texto sem gaguejar. E estranhamente, inconcebivelmente, gostara daquilo. Ergueu os olhos e viu bocas abertas, alguns olhares desapontados de seus perseguidores e, beleza de ver, cerca de uma dúzia de largos sorrisos de seus amigos mais próximos.

Quando acabou, eles correram em sua direção: "O que aconteceu?" Boa pergunta, ele pensou. Após uma infrutífera década de terapia concentrada em corrigir sua gagueira, ela de repente, e muito publicamente, desaparecera. O que afinal *tinha* acontecido?

Recapitulando a cena, ele percebeu que pouco antes de começar a ler havia encarado a multidão, visto seus rostos e se sentido… cheio de energia. Devagar, e depois com crescente certeza, foi começando a perceber que gostava de estar lá na frente – a combinação de Significância e Comunicação na linguagem do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. A pressão do desempenho na frente de centenas de pessoas, tão assustadora para alguns, foi decididamente estimulante para ele. Enquanto outros ficam paralisados na frente de multidões, ele na verdade se soltou. Seu cérebro pareceu trabalhar mais rápido e as palavras vieram mais facilmente. Lá na frente de todos, ele foi capaz de fazer o que sempre o desafiara na vida real: foi capaz de libertar os pensamentos aprisionados em sua cabeça. Foi capaz de se expressar.

Mike aproveitou essa descoberta de um ponto forte e aplicou-a em sua vida fora do palco. Cada vez que falava com alguém – no pátio da escola, no carro a caminho de casa, ao telefone –, imaginava que estava na frente de 200 pessoas. Visualizava a cena, via os rostos, organizava cuidadosamente os pensamentos e de repente as palavras começavam a fluir. Desse momento em diante, na faculdade, em seus locais de trabalho, com amigos e família, ele nunca mais foi conhecido como "M-M-M-Mike".

Mike continua sendo um exemplo do poder que têm nossos pontos fortes de levar a melhor sobre nossas fraquezas. Após uma década sendo definido por sua fraqueza, tentando desesperadamente, e não conseguindo, corrigi-la, Mike teve a sorte de reconhecer os talentos que, adequadamente cultivados, poderiam libertá-lo. Quando você estiver lutando para administrar suas fraquezas, mantenha a mente aberta para os talentos que possam fazer isso por você.

4. Encontre um parceiro. A parceria é uma das artes perdidas do mundo empresarial. Com os requisitos profissionais do ocupante perfeito para um cargo chegando a ocupar duas páginas inteiras e a lista de suas experiências indo ainda mais longe, fomos sendo doutrinados pela noção de que um funcionário

eficiente é um funcionário bem lapidado pela experiência. Diante dessa doutrinação, não chega realmente a espantar que tanta gente esqueça que esse funcionário perfeito e acabado é fruto da fantasia de alguém e que, em vez disso, o "acabamento" de que necessitamos pode muito bem estar ao nosso lado o tempo todo.

Em contraste com isso, entre os excelentes profissionais que entrevistamos, encontramos milhares que tinham se tornado peritos na arte das parcerias que se complementam. Não apenas eram capazes de descrever seus pontos fortes e fracos em detalhes nítidos, mas também identificavam alguém próximo cujos pontos fortes combinavam com suas fraquezas. Algumas dessas fraquezas eram fraquezas de conhecimento ou técnicas, e assim era fácil localizar os pontos fortes equivalentes. Encontramos empresários "incapazes para os números" que tinham conscientemente feito parceria com contadores "malucos por números" e gênios em manipulação genética que tinham sensatamente procurado um perito legal que soubesse como obter aprovação para uma droga milagrosa. Contudo, os exemplos mais impressionantes eram aquelas parcerias construídas sobre temas complementares de talento.

Havia o executivo sênior que compreendia o *conceito* de que cada um de seus subordinados diretos era diferente, mas também percebia que não tinha o talento (o tema Individualização) para identificar exatamente *como* cada pessoa era diferente. Em vez de tentar tapear, contratou um profissional de recursos humanos cuja função básica era ajudá-lo a compreender as idiossincrasias de cada pessoa.

Havia o advogado criminalista que fazia defesas formidáveis no tribunal mas não suportava pesquisar a jurisprudência na biblioteca (o tema Contexto). Ao montar seu escritório, sabia que sua mais importante aquisição seria alguém cuja paixão pela pesquisa dos precedentes legais se equiparasse à sua paixão pela representação do réu. Ele rapidamente encontrou alguém cujos olhos se iluminaram com a perspectiva de passar longos dias lendo letrinhas miúdas e, juntos, montaram um escritório de sucesso.

Depois houve o simpático mas humilde comissário de bordo que se retraía com a idéia de confrontar um passageiro arruaceiro ou mesmo dar más notícias a um passageiro cordial (o tema Comando). E assim, a cada vôo, antes de os passageiros embarcarem, perguntava discretamente aos seus colegas da tripulação se algum deles era bom em manter a serenidade quando fosse a hora de anunciar cancelamento de vôos, confusão de assentos ou outras notícias igualmente sombrias. Nem sempre encontrava o parceiro perfeito, mas

freqüentemente sim, e, segundo seu relato, essas parcerias o ajudaram a evitar a repetição daquelas muitas situações em que, no passado, ficava nervoso, perdia a tranqüilidade e perturbava o passageiro.

O impressionante nesses exemplos não é a profundidade da análise requerida – na realidade, em cada um desses exemplos era razoavelmente fácil saber que temas estavam faltando. O que impressiona é simplesmente a disposição de cada pessoa em admitir sua imperfeição. É preciso ser uma pessoa forte para pedir ajuda.

5. Simplesmente pare de fazer. Essa estratégia é um último recurso, mas quando, por alguma razão, você for forçado a tentá-la, talvez se espante de ver como ela pode ser revigorante.

Muitos de nós perdemos tempo, confiança e respeito tentando aprender a fazer coisas que simplesmente não precisamos fazer. Por quê? Porque somos encorajados a isso. Gerências de recursos humanos afoitas insistem em definir regras de como o trabalho deve ser feito em vez de *o que* o trabalho deve realizar. Legislam sobre estilo, não sobre resultados, condenando cada funcionário a aprender o estilo desejado.

Nossos entrevistados rejeitaram essa conformidade de estilo. Qual foi o conselho que deram para lidar com uma fraqueza particularmente persistente? Pare de fazer aquilo e veja se alguém se importa. Agindo assim, dizem eles, três resultados podem surpreendê-lo. Primeiro, como as pessoas se importam pouco. Segundo, quanto respeito você ganha. E terceiro, como você se sente melhor.

Mary K., uma gerente que não tinha talento para Empatia, usou essa estratégia. Após mais um dia tentando e não conseguindo penetrar nos mistérios do estado emocional de cada pessoa, tomou uma decisão. Confessou a cada um de seus funcionários que não tinha Empatia, dizendo: "De agora em diante não vou mais tentar fingir. Nunca vou conseguir compreendê-lo intuitivamente; portanto, se quiser que eu saiba o que você está sentindo, é melhor simplesmente me dizer. E não pense que me dizer uma vez no início do ano basta. Como você está se sentindo não é uma coisa que se fixe com facilidade na minha memória, por isso você precisa continuar me lembrando; de outro modo, nunca vou me lembrar."

Essa confissão foi recebida com alívio. Os funcionários sabiam que ela era basicamente uma boa pessoa, mas não era surpresa para ninguém que lhe faltava o dom da Empatia. Talvez usassem a palavra fechada ou distante, em vez de não-empática, mas o significado era o mesmo. Como disse um deles: "Mary é tão

confusa no campo das emoções que poderia ser sua melhor amiga e nunca se dar conta disso."

É preciso coragem, mas confessando sua fraqueza e anunciando que se sentia incapaz de corrigi-la, Mary deu um significativo passo à frente como gerente. Tornou-se uma pessoa mais autêntica aos olhos dos funcionários – tinha uma falha, mas estava consciente dela – e, portanto, uma gerente mais confiável. Seu comportamento perdeu o caráter pouco franco, "teatral" e se tornou previsível – imperfeito, mas previsivelmente imperfeito. Os funcionários gostaram disso.

Confessando uma de suas fraquezas e anunciando a intenção de desistir de corrigi-la, você pode obter o mesmo resultado. Confesse que perdeu a batalha com a fraqueza irreparável e pode muito bem conquistar a confiança e o respeito das pessoas ao seu redor.

Cada uma dessas estratégias – tornar-se um pouco melhor, criar um truque de apoio, usar um de seus temas mais fortes para dominar sua fraqueza, encontrar um parceiro e simplesmente parar de fazer o que não faz bem – pode ajudá-lo no esforço para organizar sua vida em torno de seus pontos fortes. No entanto, não importa que estratégia você use, jamais perca sua perspectiva. Tais estratégias não transformam as fraquezas em pontos fortes. São projetadas para ajudá-lo a administrar uma fraqueza, para que ela não se interponha no caminho de seus pontos fortes. Como vimos, esse controle de danos pode ser valioso, mas não é capaz, por si só, de levá-lo à excelência.

Um último ponto sobre a administração da fraqueza. Algumas pessoas se perguntam se um tema forte pode se tornar tão dominante que passe a se interpor no caminho da excelência profissional, transformando-se assim, por definição, numa fraqueza. Por exemplo, será que o tema Ativação pode ser tão poderoso numa pessoa que ela se esqueça de pensar no futuro? Ou pode o tema Comando ser tão dominante a ponto de levar alguém a sempre incomodar quem está ao seu redor? Temos um ponto de vista diferente. É impossível ter um determinado tema em excesso. Pode-se no máximo não ter a dose suficiente de algum outro. Por exemplo, pessoas rudes não têm Comando em excesso. Têm falta de Empatia, isso sim. Pessoas impacientes não têm Ativação em demasia. Têm é pouco talento Futurista.

Essa distinção não é esotérica. Pelo contrário, tem repercussões práticas. Se você presume que a pessoa tem dificuldade de atingir a excelência por ter um excesso de determinado tema, por certo lhe dirá para abrandá-lo e pedirá que pare de se comportar daquela maneira, que procure ser menos quem realmente

é. Esse é um conselho repressivo. Pode ser bem-intencionado, mas dificilmente será eficiente. Ao contrário, se presume que ela encontra dificuldades por ter muito pouco de um ou mais temas, você vai lhe oferecer um conselho mais positivo, vai sugerir que administre sua fraqueza, vai orientá-la a decidir quais das cinco estratégias parecem mais úteis, selecionar uma ou duas e ajustá-las à sua situação particular. Esse conselho freqüentemente se mostra um tanto difícil de ser posto em prática, mas é mais criativo, mais objetivo e, portanto, mais eficiente.

Meus temas podem revelar se estou na carreira certa?

De todas as perguntas que podem mantê-lo acordado à noite, enquanto você avalia sua carreira, as duas que se seguem são as mais difíceis: primeiro, será que você escolheu a área que mais combina com quem você é (saúde, educação, engenharia mecânica, ciência da computação, moda, e assim por diante)? E, depois, estará exercendo a função certa para você? Você devia ser vendedor, gerente, administrador, escritor, designer, consultor, analista ou alguma combinação especial e única?

Se você escolheu a função certa, mas a área errada, pode terminar como um vendedor nato vendendo serviços em que não acredita ou como um genial designer de produtos que não o empolgam. Do mesmo modo, honrando sua paixão por uma determinada área, mas esquecendo de selecionar a função certa, você pode se ver administrando escolas quando preferia estar ensinando nelas ou editando artigos de jornal em vez de escrevê-los.

Como os resultados do teste podem ajudá-lo nessas duas questões de carreira? Seus temas pessoais têm na verdade pouco a dizer sobre a questão da área em que você deveria estar e, embora possam oferecer alguma orientação geral sobre a questão da função profissional, seria sábio de sua parte não tomar essas orientações como se elas fossem as escrituras sagradas.

Como essas respostas podem surpreendê-lo, dedique algum tempo a examinar os conceitos de "área" e "função" mais de perto, de modo a entender precisamente onde, como e se o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes pode ser útil.

ÁREA

Você já fez um daqueles testes de orientação vocacional em que responde a uma série de perguntas e fica sabendo para que área tem mais vocação? Esses testes baseiam-se na premissa de que, numa certa área, todos devem ter um

temperamento semelhante. Eles estudam seu temperamento, fazem uma comparação com cada área da base de dados e o espremem no escaninho daquelas que chegam mais perto.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não é um desses testes. Ele revela seus temas pessoais e, embora tais temas possam sugerir certas direções que sua carreira pode tomar, eles não o encaixam numa área ou em outra. Não podem fazer isso. Por quê? Simplesmente porque a pesquisa não indica uma relação linear entre temas e áreas. Uma das descobertas mais interessantes de nossas entrevistas foi o número de pessoas com temas semelhantes que estavam se destacando em áreas muito diferentes.

Quando Jeanne J. e Linda H. completaram o teste, três de seus cinco primeiros temas provaram ser Significância (ânsia de ter a excelência reconhecida), Ativação (desejo de ação) e Comando (presença de espírito para desafiar os outros). Jeanne e Linda têm um estilo muito parecido. Ambas são decididas, objetivas e um tanto intimidadoras. As trajetórias de suas carreiras são também semelhantes. Ambas obtiveram destaque em nível nacional, com desempenhos excelentes. Mas suas respectivas áreas não poderiam ser mais diferentes.

Depois de concluir o curso superior, Jeanne pulou de imediato para o ramo varejista. Sempre gostara muito do varejo. Era tão imediato, tão mensurável, tão direto. Todo o processo de comprar, de fazer o marketing, de servir ao cliente a fascinava. Ela não podia se imaginar indo para qualquer outra área.

Os temas de Jeanne nesse mundo de ritmo acelerado (Ativação, Comando e Significância) se mostraram particularmente poderosos. Ela nunca tinha medo de entrar em ação mesmo quando, como vez por outra acontecia, recebia informação inadequada. Nunca se esquivou de confrontar as pessoas com quem trabalhava e de desafiá-las a continuar buscando níveis notáveis de desempenho. E assim ela foi galgando os degraus tradicionais da carreira, passando pelos níveis gerenciais da Disney Stores, a presidência da empresa Victorias's Secret, a presidência da Banana Republic, onde levou sua equipe a ultrapassar a marca de um bilhão de dólares em vendas, e, finalmente, chegando à sua atual posição como presidente da área de comércio eletrônico da Wal-Mart, onde está incumbida do desafio de recriar em versão para a internet o maior negócio varejista do mundo.

Linda encontrou sua área de forma menos direta. Quando estudava na Universidade de Pittsburgh, conheceu um colega que tinha paixão por Direito. Era o editor da revista *Law Review*, que circulava no campus e passava muitas

horas na biblioteca jurídica preparando artigos para a revista. Linda não se sentia mobilizada pelo Direito, nem contra nem a favor, mas, como ficava (e ainda fica) intrigada com pessoas apaixonadas por seu trabalho, passava algum tempo com ele na biblioteca, revisando os artigos e dando uma olhada na jurisprudência. Tornaram-se amigos.

Podiam ter levado o relacionamento mais longe, mas, desgraçadamente, uma semana antes de sua formatura, ele morreu num acidente de carro quando ia para casa visitar os pais. Quando ela conseguiu pensar com clareza naqueles dias de estupor após o desastre, a sensação dominante era de coisa interrompida, abruptamente cortada. E assim, gradualmente, com pouca noção de aonde aquilo ia levar, foi compelida a retomar a vida dele onde ele a deixara. "Foi a coisa mais prática que pude pensar em fazer para homenageá-lo", diz ela agora, tentando explicar sua decisão. Matriculou-se na faculdade de Direito, ajudou a editar a *Law Review*, tornou-se tão apaixonada pelos estudos quanto ele tinha sido e se formou em segundo lugar na sua turma.

E então seguiu uma carreira marcada pelo pioneirismo. Foi a primeira mulher no Texas a trabalhar como auxiliar de um juiz da Corte de Apelações dos Estados Unidos. Foi a primeira mulher sócia de um grande escritório de advocacia em Dallas. Foi a primeira mulher a ser indicada delegada da Comissão de Títulos e Valores. E, tendo perdido este último posto por circunstâncias fora de seu controle, tornou-se a primeira mulher a ser nomeada chefe da consultoria jurídica da Bolsa de Valores de Nova York.

A inteligência natural de Linda obviamente teve alguma coisa a ver com essas realizações, mas, quando se examinam as decisões de sua carreira, podemos ver que Linda não era apenas impelida por um desejo de homenagear a memória do amigo. Na realidade, a cada passo se pode ver a mão orientadora de seus temas pessoais. Sendo a única sócia mulher de seu escritório, ela gostava da pressão de conquistar seu espaço, de impor sua personalidade para ser ouvida (Comando), mas ansiava por um espaço maior (Significância). E assim, em vez de trombar com os limites da comunidade legal do Texas, cultivou deliberadamente (Ativação) uma especialidade – a securitização de grandes grupos imobiliários – que pudesse lhe dar uma fonte independente de poder e credibilidade. Essa especialidade lhe valeu a atenção dos grandes bancos de investimento de Wall Street, que por sua vez lhe propiciaram relações com clientes importantes, convites para palestras, autoria de livros e cursos em universidades, lançando-a do Texas para a cena nacional.

As histórias de Jeanne e Linda revelam que há muitos modos de encontrar a

área certa. Jeanne sentiu a dela no sangue. Linda tropeçou na sua ao honrar a memória de um amigo (e hoje, aliás, apesar de seu sucesso, ela acha que, se tivesse de refazer sua vida, provavelmente teria preferido ser empresária, em vez de abraçar o Direito). Você terá de encontrar sua área da mesma maneira – ouvindo o chamado de seus desejos e depois descobrindo o que o mobiliza. Se você não sente uma forte motivação, precisará fazer experiências na escola ou em seus primeiros anos no mercado de trabalho e ir fechando seu foco por eliminação.

É por isso que dizemos que o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não o conduz a nenhuma área determinada. Em sua busca pela área certa, nem Jeanne nem Linda teriam sido ajudadas se conhecessem seus temas pessoais porque, a despeito de suas áreas diferentes, os temas eram muito semelhantes. O mesmo se aplica a você. Seus temas pessoais não vão necessariamente ajudá-lo a escolher entre ser um varejista, um advogado ou mesmo um carpinteiro. O que eles *podem* fazer é ajudá-lo a tirar o máximo de qualquer área que você escolher.

FUNÇÃO

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes tem mais a lhe oferecer aqui. Nossa pesquisa deixa claro que os que se destacam numa mesma função possuem de fato alguns temas semelhantes. Por exemplo, muitos dos jornalistas que entrevistamos acharam que o tema Adaptabilidade estava entre os seus cinco primeiros. Nunca sabiam na véspera onde seu trabalho poderia levá-los no dia seguinte. Alguns de nós nos sentiríamos mentalmente arrasados por essas constantes mudanças de assunto, tom e locação, mas pessoas aquinhoadas com a Adaptabilidade sentem-se revigoradas. Elas se alimentam do inesperado.

Muitos médicos em nosso estudo, não importa a especialidade, possuíam o tema Restauração. Todos os dias se defrontam com pacientes precisando de ajuda. Têm de responder à necessidade que cada pessoa apresenta no momento, sabendo que, por mais diligentes e atentos que sejam, o futuro só vai lhes trazer mais gente doente para curar. Seria um trabalho ingrato, interminável, se eles não fossem guiados pelo talento de extrair satisfação profunda da recuperação de um paciente ou, em certos casos, da crescente aceitação por parte de um paciente de sua própria morte.

Dentro do mesmo espírito, encontramos milhares de professores com temas como Desenvolvimento, Empatia e Individualização que presumivelmente

empregavam esses talentos com grande efeito ao ajudar cada estudante a aprender. Comando, Ativação e Competição eram talentos freqüentemente encontrados entre os cinco primeiros dos vendedores que entrevistamos, capacitando-os a vibrar com o desafio do confronto e da persuasão, e com a oportunidade de comparar sua eficiência com a de seus pares.

Apesar dessas descobertas, contudo, você precisa ter cuidado para não traçar uma linha reta demais entre um tema particular e uma função particular. Sugerimos cautela, porque as entrevistas de nossa pesquisa indicam que milhares de pessoas com combinações muito diferentes de temas ainda assim desempenham a mesma função igualmente bem.

Steve S. e Victoria S. são dois empresários bem-sucedidos e, no entanto, os cinco primeiros temas de Steve são Competição, Analítico, Pensamento Estratégico, Ideativo e Futurista, enquanto os de Victoria são Empatia, Desenvolvimento, Restauração, Contexto e Imparcialidade. Com essas combinações tão diferentes, como podem se destacar numa função semelhante? Fazem isso moldando suas funções para que elas se ajustem a seus temas pessoais.

Steve dirige uma empresa na internet chamada Icebox que produz e distribui curtas de animação na web. Seu gênio particular consiste em ser capaz de persuadir diretores de filmes e investidores de risco a enxergar e, literalmente, comprar sua visão do futuro. Seu modelo de negócio é incompleto, seu conteúdo (na época da redação deste livro) ainda está dentro das cabeças de seus diretores, e a tecnologia do *streaming video* está alguns anos distante da plena funcionalidade. E no entanto ele se deleita com o desafio de transformar toda essa incerteza na previsão irresistível de um negócio lucrativo. Reuniu uma equipe de realizadores e gerentes de pessoal competentes que o deixa livre para fazer o que gosta.

Victoria dirige uma firma de relações públicas com capital de 7 milhões de dólares, baseada há 12 anos em Londres e especializada em grandes cadeias de hotel como Four Seasons e Swissôtel. Ela admite que não é uma estrategista de negócios, preferindo transferir esses deveres a um sócio vindo da área bancária. Na realidade, Victoria se preocupa em administrar a área de operações da empresa. É ela quem seleciona novos colaboradores, aloca-os nas contas adequadas, descobre o que cada um precisa aprender e ouve seus problemas. Nessa função, ela tem de usar a maioria, senão a totalidade, dos seus cinco primeiros temas, e, como resultado, a empresa e seus 40 funcionários estão prosperando.

Steve seria um completo fracasso na função de Victoria. Victoria teria horror à de Steve. Ambos, no entanto, se destacam como empresários.

Cada um desses exemplos nos lembra que, independentemente da função, há muitos caminhos para a excelência. Sim, alguns temas parecem se ajustar a certas funções. Mas, não, você não deve necessariamente concluir que esteja mal colocado só porque alguns de seus temas à primeira vista não combinam com sua função.

Nossa pesquisa sobre os pontos fortes humanos não dá razão à extrema, e extremamente enganosa, afirmativa de que "você pode desempenhar qualquer função que esteja determinado a desempenhar", mas nos conduz à seguinte verdade: seja o que for que decida fazer, *você será mais bem-sucedido se moldar sua função de modo a usar seus talentos pessoais na maior parte do tempo.* Esperamos que, jogando luz sobre seus temas pessoais, possamos ajudá-lo a moldar tal função.

CAPÍTULO 6

Gerenciando pontos fortes

- **"FIDEL", SAM MENDES E PHIL JACKSON**
- **UM A UM**

“Fidel”, Sam Mendes e Phil Jackson

“Qual é o segredo do sucesso deles?”

Há muitas coisas que você pode fazer para não fracassar como administrador. Você pode definir expectativas claras. Pode chamar atenção para o objetivo fundamental do trabalho das pessoas. Pode corrigi-las quando elas fizerem alguma coisa errada. E pode elogiá-las quando elas fizerem alguma coisa certa. Se você fizer tudo isso bem e com freqüência, não vai fracassar como administrador.

Contudo, tampouco será necessariamente bem-sucedido. Destacar-se como administrador, transformar os talentos de seu pessoal em pontos fortes vigorosos e produtivos requer um ingrediente adicional extremamente importante. Na falta desse ingrediente, por mais que se empenhe em definir expectativas, comunicar o objetivo, corrigir erros ou elogiar o bom desempenho, você jamais atingirá a excelência. Esse ingrediente extremamente importante é a Individualização e funciona assim:

Ralph Gonzalez trabalha como gerente de loja da Best Buy, uma rede fenomenalmente bem-sucedida de venda de produtos eletrônicos. Alguns anos atrás foi encarregado de ressuscitar uma loja com problemas em Hialeah, Flórida, e, com sua paixão, criatividade e uma semelhança ligeiramente desconcertante com um jovem Fidel Castro, causou impressão imediata. Para dar a seu pessoal uma identidade e um objetivo, chamou a loja de A Revolução e declarou cada membro da equipe um revolucionário (uma decisão particularmente ousada, dado o sentimento anticastrista no sul da Flórida, mas que deu certo). Rascunhou uma Declaração de Revolução e exigiu que certas equipes usassem uniformes do exército. Pregava todos os números de desempenho num mural da sala de descanso dos funcionários e, de propósito, comemorava exageradamente cada pequena melhora. E, para reforçar a idéia de que a excelência está por toda parte, deu a todos os colaboradores um apito e os instruiu a tocá-lo bem alto sempre que vissem um funcionário, supervisor ou gerente fazer alguma coisa “revolucionária”. Hoje os apitos soam com tanta freqüência que abafam a música de Bob Marley que sai dos alto-falantes, e os números confirmam a barulheira: qualquer que seja o critério – crescimento das vendas, crescimento do lucro, satisfação do cliente ou retenção de funcionários –, a loja Hialeah é uma das

melhores da Best Buy.

Mas, surpreendentemente, quando entrevistado, Ralph não atribuiu seu sucesso à Revolução, aos apitos ou mesmo à sua semelhança com o jovem Fidel. Na realidade, ele disse o seguinte: "Tudo se resume em conhecer seu pessoal. Começo sempre perguntando a cada novo funcionário: 'Você gosta de gente ou de caixas?' Em outras palavras, tende a puxar conversa com os clientes ou gosta mesmo é de arrumar a mercadoria para que cada produto fique parecendo estar prestes a saltar da prateleira? Se uma pessoa gosta de gente, continuo observando para ver se é apenas sorridente, e nesse caso provavelmente vou designá-la para o caixa ou para o apoio ao cliente, ou se tem também talento para vender, e nesse caso eu a preparo para fazer múltiplas apresentações de nossos produtos mais novos, mais complicados, durante as horas de maior movimento. E então fico de olho para ver como a pessoa gosta de ser gerenciada. Agora mesmo tenho um gerente de mercadoria que precisa que eu seja firme e provocador. Mas também tenho um gerente de estoque que necessita de um tratamento bem diferente. Quer que eu me explique muito claramente e diga exatamente *por que* precisamos fazer alguma coisa. Fico de guarda, para conhecer cada um deles. Se eu não fizesse isso, nenhuma das outras coisas ia funcionar."

Ralph Gonzalez, batalhando em relativa obscuridade no sul da Flórida, é apenas um dos grandes gerentes que baseiam seu trabalho no conceito de individualização. Durante nossas entrevistas, descobrimos dezenas de milhares como ele nas fábricas, departamentos de vendas, enfermarias de hospital e salas de diretoria. De fato, não importa para onde olhássemos, por mais anônimo ou glamouroso que fosse o ambiente, quando estudávamos grandes gerentes, todos pareciam compartilhar essa paixão pela individualização.

Sam Mendes, o jovem diretor do filme *Beleza americana*, ganhador do Oscar, descreveu assim o segredo do seu sucesso: "Não sou um diretor de sala de aula. Não sou um professor. Sou um treinador. Não tenho uma metodologia. Cada ator é diferente. E no set de filmagem você tem de estar próximo de todos eles, batendo em seus ombros, dizendo: 'Estou com você. Sei exatamente como está trabalhando.' Kevin Spacey gosta de contar piadas e fazer imitações até o momento da ação e está sempre falando ao celular com seu agente ou seja lá quem for. Quanto mais relaxado, mais jovial ele fica, mais deixa de estar pensando no que faz. Quando você diz 'ação', ele é como um raio laser. Seu relaxamento leva à espontaneidade. Para Kevin, então, você diz: 'Me faça uma imitação de Walter Matthau.' Por outro lado, Annette Bening fica ouvindo seu walkman meia hora antes de as câmeras rodarem, desligada do set, concentrada,

ouvindo a música que a personagem ouviria… Só sei que trabalho me aproximando de cada um deles e tentando entender o território em que eles operam." Ele resumiu: "Minha linguagem com cada um tem de se ajustar ao cérebro deles."

Quando Phil Jackson, o treinador do Chicago Bulls, seis vezes campeão da NBA, foi para o Los Angeles Lakers, levou consigo todas as técnicas que o tinham servido tão bem em Chicago: a filosofia zen, as sessões de meditação, o esquema de ataque em triângulo. Mas também levou livros – um livro diferente, como se viu, para cada jogador. Para o jovem superstar Kobe Bryant deu um exemplar de *The White Boy Shuffle* (O arrastar dos pés do menino branco), de Paul Beatty, porque achou que a história – de um menino negro criado numa comunidade predominantemente branca – refletia os desafios da criação do próprio Kobe num subúrbio da Filadélfia. Para Shaquille O'Neal, um dos mais reconhecidos e celebrados jogadores de basquete do mundo, escolheu o *Ecce Homo*, a autobiografia de Nietzsche, porque lidava com o problema da busca de identidade, prestígio e poder de um homem. Rick Fox, de quem se diz ter aspirações a ator, recebeu um exemplar da autobiografia de Elia Kazan, o célebre diretor de Hollywood.

Por que escolher um livro diferente para cada jogador? Segundo Jackson: "Os livros são para mostrar que os compreendo e estou atento a quem eles são."

Em sua função de gerente você tem a mesma oportunidade. Vai precisar se concentrar em saber quem cada empregado é. Vai precisar aprender o comportamento de cada um e, como fez Sam Mendes, encontrar a linguagem certa para "se ajustar ao cérebro deles". As expectativas definidas por você serão ligeiramente diferentes para cada pessoa. O modo como você as define também será diferente para cada um, assim como a maneira como você fala da meta da empresa, como corrige um erro, como alimenta um ponto forte e como você elogia, o que elogia e por quê. Todos os seus movimentos como gerente terão de ser talhados para cada colaborador individualmente.

Por mais desencorajador que isso possa parecer, não há como contornar. Cada profissional tem um equipamento um pouquinho diferente. Se você está disposto a conservar seus funcionários talentosos e a estimular cada um deles para desempenhos ainda melhores, terá de distinguir como cada um é único e depois encontrar meios de tirar proveito dessa singularidade.

Isso freqüentemente se mostra difícil de fazer por duas razões. A primeira é que a grande maioria das organizações, com seus processos formalizados e suas listas detalhadas de competências, trabalham com o pressuposto de que a maioria

dos funcionários são idênticos e que, se não são, deviam ser treinados de novo até serem. O gerente que individualiza vai invariavelmente encontrar resistências dentro dessas organizações.

Em segundo lugar é difícil porque individualizar seu estilo de gerência consome mais tempo do que tratar todos os colaboradores da mesma maneira. Enfrentando inúmeras outras responsabilidades, teria sido muito mais simples para Ralph, Sam e Phil ignorar o padrão de cada pessoa e dizerem, em essência: "Olhe, é assim que trabalho. Se você gosta, ótimo. Se não gosta, ou você se adapta ou vai para algum outro lugar." Nenhum deles fez isso, mas, com algumas organizações estendendo a área de atuação de seus gerentes a 30, 40 ou mesmo 50 funcionários, não se pode censurar os que tomam o caminho mais fácil.

Não podemos ajudá-lo muito com a primeira razão, a não ser sugerir que peça aos líderes da sua organização para lerem o próximo capítulo. Se você está preso numa organização que tenta treinar funcionários na mesma função para adquirir exatamente o mesmo estilo, suas tentativas de individualizar vão sempre encontrar resistência. Contudo, podemos tratar da segunda razão, a falta de tempo. Vamos explorar algumas idéias sobre como chefiar indivíduos com diferentes temas pessoais.

Um a um

"Como você pode administrar cada um dos 34 temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?"

Uma vez conhecidos os cinco primeiros temas de cada um de seus funcionários, você, como gerente, pode dar uma lida nas sugestões das páginas seguintes para cada tema em particular. Selecione algumas que pareçam especialmente relevantes para cada pessoa. Quando julgar apropriado, discuta o que selecionou com o colaborador. Refine as sugestões junto com ele. E gradualmente, um funcionário de cada vez, você pode se ver despertando o mesmo tipo de desempenho quase perfeito desfrutado por gente como Ralph Gonzalez, Sam Mendes e Phil Jackson.

Nada, é claro, pode substituir as percepções que você ganha simplesmente dispensando algum tempo a cada pessoa, particularmente se você possui o tema Individualização. E nenhuma idéia vai funcionar se o seu pessoal não tiver confiança nas suas intenções com relação a eles. Contudo, se o seu desafio não é falta de confiança mas falta de tempo, essas sugestões podem se revelar úteis.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM ADAPTABILIDADE

- Essa pessoa vive para reagir e responder. Posicione-a de modo que seu sucesso dependa de sua capacidade de acomodar o imprevisto e avançar a partir dela.
- Informe-a sobre o planejamento que você está fazendo, mas, a não ser que ela também seja forte em Foco, não espere que faça o planejamento com você. Provavelmente ela vai achar boa parte do trabalho de planejamento infinitamente maçante.
- Com sua natureza instintivamente flexível, ela é um acréscimo valioso a quase qualquer equipe. Quando a peteca cai e os planos dão errado, ela se ajusta às novas circunstâncias e tenta progredir. Não fica sentada de mau humor na beira do campo.
- Ela será mais produtiva em tarefas de curto prazo que exijam ação imediata. Prefere uma vida cheia de escaramuças rápidas a campanhas longas e extenuantes.
- Examine seus outros temas dominantes. Se ela também tem talento para Empatia, você pode tentar posicioná-la onde ela precise ser sensível e acomodar as várias necessidades de clientes ou hóspedes. Se um de seus outros temas fortes é Desenvolvimento, você deve escalá-la numa função de orientadora. Com a inclinação que tem para "se deixar levar pela corrente", ela pode promover um ambiente maravilhoso onde os outros possam ter novas experiências e aprender.
- Esteja pronto para poupar essa pessoa de reuniões sobre o futuro, como reuniões para fixação de metas ou sessões de aconselhamento na carreira. Ela é uma pessoa do "aqui-e-agora" e vai achar essas reuniões um tanto irrelevantes.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM ANALÍTICO

- Sempre que essa pessoa estiver envolvida numa decisão importante, reserve um tempo para refletir sobre os problemas da empresa com ela. Ela vai querer conhecer todos os fatores envolvidos na decisão.
- Se você está explicando uma decisão que já foi tomada, nunca esqueça de expor sua lógica. Você pode ter a impressão de estar explicando demais, mas para ela esse nível de detalhe é essencial para que se comprometa com a decisão.
- Sempre que tiver oportunidade, reconheça e elogie sua capacidade de raciocínio. Ela se orgulha de ter uma mente disciplinada.
- Ao defender uma decisão ou um princípio, mostre-lhe os números em que você se apóia. Instintivamente, ela dá mais crédito a informações que contenham números.
- Não esqueça que ela tem uma necessidade de números *exatos, bem pesquisados*. Jamais tente lhe passar dados precários como uma informação digna de crédito.
- Um ponto alto na vida dessa pessoa é a descoberta de padrões em dados. Dê-lhe sempre a oportunidade de explicar detalhadamente esses padrões. Isso terá efeito motivacional e ajudará a consolidar seu relacionamento com ela.
- Você nem sempre vai concordar com ela, mas sempre levará a sério seu ponto de vista. Provavelmente ela avaliou com muito cuidado suas opiniões.
- Sendo a precisão do trabalho tão importante para ela, conseguir desempenhar corretamente uma tarefa pode ser ainda mais importante do que respeitar um prazo. Portanto, à medida que o prazo se aproxima do fim, confira continuamente com ela se o tempo é suficiente para fazer tudo de maneira correta.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM ATIVAÇÃO

- Pergunte a essa pessoa que novas metas ou melhorias deveriam ser realizadas pelo seu departamento. Selecione uma área e dê a ela a responsabilidade de iniciar e organizar o projeto.
- Informe-a de que você sabe que ela é uma pessoa capaz de fazer as coisas acontecerem e que você lhe pedirá ajuda em momentos cruciais. Suas expectativas vão motivá-la.
- Procure nomeá-la para uma equipe que não esteja atuando a contento e seus integrantes conversem mais do que trabalham. Ela vai pô-los em ação.
- Quando ela se queixar, ouça com atenção – você pode aprender alguma coisa. Mas depois traga-a para o seu lado e fale das novas iniciativas que ela pode liderar ou das melhorias que pode fazer amanhã. Faça isso depressa porque, não contida quando sai dos trilhos, ela não vai demorar a despertar negatividade.
- Examine seus outros temas dominantes. Se ela é forte em Comando, talvez tenha potencial para vender e persuadir com muita eficiência. Se ela também é forte em Relacionamento ou Carisma, talvez se torne uma excelente recrutadora para você, atraindo o funcionário e depois instigando-o a se empenhar.
- Para não deixar que ela se atrapalhe com obstáculos demais, coloque-a em parceria com gente forte em Pensamento Estratégico ou Analítico. Eles podem ajudá-la a enxergar o que está depois da curva. No entanto, talvez você tenha de interceder por ela nessas parcerias a fim de evitar que seu instinto de agir seja obstruído pela vontade dos outros de projetar e analisar.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM AUTO-AFIRMAÇÃO

- Dê a essa pessoa um cargo em que ela tenha liberdade de movimento para tomar decisões significativas. Ela não vai querer ser controlada de perto, nem isso será necessário.
- Posicione-a num cargo em que a persistência seja essencial para o sucesso. Ela tem autoconfiança para se manter nos trilhos apesar da pressão para mudar de rumo.
- Coloque-a num cargo que exija uma aura de certeza e estabilidade. Em momentos críticos, essa segurança interna vai acalmar seus colegas e seus clientes.
- Apóie a auto-imagem dela como uma pessoa de ação. Reforce isso com comentários tipo: "Você é que sabe. Você faz acontecer" ou "O que sua intuição está dizendo? Vamos seguir sua intuição".
- Ajude-a a saber que suas decisões e ações produzem mesmo resultados. Ela terá a máxima eficiência quando acreditar que está no controle do seu mundo. Dê destaque às práticas que funcionam.
- Entenda que ela pode ter convicções sobre o que é capaz de fazer que talvez não tenham relação com seus verdadeiros pontos fortes. Embora sua autoconfiança possa freqüentemente revelar-se útil, se ela ficar arrogante, ou se equivocar em algumas avaliações importantes, procure de imediato chamar sua atenção. Ela precisa de um retorno claro para orientar seus instintos.
- Preste atenção a seus outros temas fortes. Se ela também possuir temas como Futurista, Foco, Significância ou Organização, pode muito bem ser um líder potencial dentro de sua organização.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM CARISMA

- Tente posicionar essa pessoa num cargo em que ela tenha chance de encontrar todo dia gente nova. Estranhos lhe dão energia.
- Coloque-a na linha de frente do contato de sua organização com o mundo exterior. Ela sabe deixar estranhos à vontade e ajudá-los a se sentirem confortáveis com sua organização.
- Ajude-a a aperfeiçoar seu método para se lembrar dos nomes das pessoas que encontra. Estabeleça uma meta que a estimule a aprender os nomes e alguns detalhes pessoais sobre o maior número possível de clientes. Ela pode ajudar sua organização a fazer muitos contatos no mercado.
- A não ser que ela também seja forte em temas como Empatia e Relacionamento, não espere que ela goste de uma função onde seja solicitada a criar relações de intimidade com os clientes. Ao contrário, ela pode preferir se encontrar com o cliente, cumprimentá-lo, conquistá-lo e passar para o próximo.
- A força dela em Carisma vai conquistar você e fazer com que goste dela. Quando pensar nela para assumir novos cargos e responsabilidades, fique atento para que seu olhar vá além da simpatia que você tem por ela e encontre seus verdadeiros pontos fortes. Não deixe que o tema Carisma o ofusque.
- Se possível, peça-lhe que seja a arquiteta da boa vontade com relação à sua organização dentro da comunidade. Faça com que a represente em clubes e encontros da comunidade.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM COMANDO

- Quando você precisar dar uma sacudida num projeto empacado, fazer as coisas se moverem de novo, ou quando houver necessidade de persuadir alguém, peça a essa pessoa que tome a frente.
- Peça-lhe sempre avaliações do que está acontecendo em sua organização. É mais do que provável que ela dê uma resposta direta. Dentro do mesmo estado de espírito, volte-se para ela para obter idéias diferentes das suas. Não é provável que ela se limite a dizer sim a tudo.
- Faça o máximo que puder para deixá-la à vontade no exercício da liderança e tomar decisões. Ela não gosta de ser supervisionada de perto.
- Se ela começar a ficar arrogante, perturbando os colegas, desviando-se do foco ou ignorando suas obrigações, diga-lhe isso abertamente. Confronte-a com exemplos específicos. Tenha uma ação firme e, se for preciso, exija imediata retratação. Depois cuide para que ela se torne produtiva o mais depressa possível. Ela vai superar o erro rapidamente e você deve esquecer o fato.
- Nunca a ameace, a não ser que você esteja inteiramente disposto a levar a coisa até o fim.
- Essa pessoa pode deixar as outras intimidadas com seu estilo franco e decidido. Talvez você tenha de pesar se a contribuição dela, apesar de fazer as coisas acontecerem, justifica ou não uma atitude mais firme. Em vez de estimulá-la a aprender a ser empática e educada, seu tempo pode ser melhor empregado ajudando os outros a compreender que aquela atitude tão decidida é que a torna eficiente – desde que ela continue apenas decidida, não agressiva ou ofensiva.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM COMPETIÇÃO

- Use linguagem competitiva com essa pessoa. Por exemplo, como para ela o mundo é um perde-ganha, na perspectiva dela alcançar uma meta é ganhar e não alcançá-la é perder. Quando você precisar envolvê-la em planejamento ou na solução de um problema, use a expressão "levar a melhor".
- Procure avaliá-la em comparação com outras pessoas, particularmente outras pessoas competitivas. Você pode resolver divulgar os números do desempenho de toda a equipe, mas não esqueça que só o pessoal competitivo vai gostar dessa comparação pública. Outros podem não gostar e se sentir humilhados.
- Organize disputas para ela. Lance-a contra outros competidores, mesmo que tenha de procurar em outros departamentos da empresa. Competidores altamente motivados gostam de competir com outros que estejam muito perto de seu nível de habilitação. Fazê-los enfrentar realizadores modestos não vai motivá-los.
- Encontre situações em que ela possa vencer. Se perder repetidamente, ela pode parar de jogar. Não esqueça que, nas disputas que lhe interessam, ela não compete pelo prazer de competir. Ela compete para ganhar.
- Leve em conta que um dos melhores meios de lidar com ela é contratar outra pessoa competitiva que produza mais.
- Fale com ela sobre talentos. Como todos os competidores, ela sabe que é preciso talento para ser um vencedor. Nomeie seus talentos. Diga-lhe que ela precisa discipliná-los para vencer. Não lhe sugira que "vencer" significa ganhar promoção. Ajude-a a se concentrar nos seus verdadeiros talentos.
- Quando perde, essa pessoa pode precisar de algum tempo de luto. Deixe-a fazer isso. Depois lhe dê rapidamente outra oportunidade de vencer.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM COMUNICAÇÃO

- Explore com essa pessoa como suas energias de comunicação podem ser desenvolvidas para que ela consiga dar uma contribuição ainda mais significativa à organização.
- Ela acha fácil conduzir uma conversa. Peça-lhe que vá a reuniões sociais, jantares ou quaisquer eventos onde você queira divertir clientes já conquistados ou potenciais.
- Peça-lhe que conheça o folclore, as histórias interessantes ocorridas na sua organização e depois lhe dê a oportunidade de contar essas histórias aos colegas. Ela vai ajudar a dar vida à cultura da empresa e, assim, a fortalecê-la.
- Arranje um tempo para ouvir histórias de sua vida e suas experiências. Ela vai gostar de contar. Você vai gostar de ouvir. E, graças a isso, o relacionamento de vocês ficará mais descontraído.
- Discuta com ela seus planos para os eventos sociais da organização. É provável que ela tenha boas idéias tanto sobre o entretenimento quanto sobre o que deve ser comunicado no evento.
- Peça-lhe que ajude alguns especialistas de sua organização a fazer apresentações mais interessantes. Em certos casos, ela deverá inclusive fazer a apresentação em vez do especialista.
- Se você a mandar para um curso de oratória, tome o cuidado de colocá-la numa turma pequena com estudantes avançados e um instrutor de alto nível. Ela não vai demorar a ficar entediada num curso para iniciantes.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM CONEXÃO

- Provavelmente essa pessoa vai ter opiniões sobre questões sociais que defenderá enfaticamente. Ouça com atenção para saber que questões são essas. Compreendendo e aceitando essas questões, você vai influenciar a profundidade do relacionamento que pode estabelecer com ela.
- É bem possível que ela tenha uma orientação espiritual e talvez uma forte fé. Conhecer e, pelo menos, aceitar essa religiosidade vai permitir que ela fique cada vez mais à vontade com você.
- Encoraje essa pessoa a construir pontes entre os diferentes grupos dentro de sua organização. Como ela pensa naturalmente em como tudo está interligado, pode ser excelente para mostrar a diferentes pessoas como cada uma depende da outra. Num cargo adequado, ela pode ser uma organizadora de equipes.
- Ela pode ser muito receptiva à tarefa de definir uma meta para sua organização e implementá-la. Gosta de se sentir parte de alguma coisa maior do que ela própria.
- Se você também é forte em Conexão, compartilhe artigos, anotações e experiências com ela. Um pode reforçar o foco do outro.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM CONTEXTO

- Quando pedir a essa pessoa que faça alguma coisa, reserve um tempo para explicar o raciocínio que levou a essa ação. Ela precisa compreender o pano de fundo de uma ação antes de se comprometer com ela.
- Quando apresentá-la a novos colegas, peça a estes que falem de suas bagagens profissionais antes de entrarem no tema principal.
- Nas reuniões, recorra sempre a ela para repassar o que já foi feito e o aprendizado adquirido até aquele momento. Instintivamente, ela vai querer que os outros sejam conhecedores do contexto da tomada de decisões.
- Ela pensa em termos de estudos de caso: quando nos encontramos numa situação parecida, o que fizemos, o que aconteceu, o que aprendemos? Você pode contar com ela para usar esse talento de modo a ajudar os outros a aprender, principalmente quando os estudos de caso são importantes. Não importa qual seja o assunto, peça-lhe que colete histórias reveladoras, que destaque a descoberta-chave de cada episódio e, talvez, que monte uma apresentação completa em torno desses estudos de caso.
- Ela pode fazer o mesmo com relação à cultura de sua organização. Peça-lhe que reúna fatos sobre comportamentos pessoais que ilustrem as pedras angulares dessa cultura. Essas histórias, comunicadas em newsletters, aulas de treinamento, sites, vídeos e assim por diante, vão fortalecer a cultura de todos.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM CRENÇA

- Essa pessoa deve ter paixão por alguma coisa. Descubra e tente incorporar essa paixão ao trabalho a ser feito.
- Ela cultiva certos valores vigorosos e permanentes. Descubra como alinhar esses valores com os da organização. Por exemplo, fale com ela sobre como os produtos e serviços de sua empresa tornam melhor a vida das pessoas, converse sobre como a organização personifica integridade e confiança, ou dê a ela oportunidades de ajudar colegas e clientes. Desse modo, através de suas ações e palavras, ela tornará visíveis os valores da cultura de sua organização.
- Aprenda sobre a família e a comunidade em que ela vive. Ela deve ter compromissos sólidos nessas áreas. Você vai precisar compreender, apreciar e honrar esses compromissos, e ela o respeitará por isso.
- Compreenda que ela pode dar mais valor a oportunidades de aprimorar os níveis de serviço que presta do que fazer mais dinheiro. Encontre meios de estimular essa orientação natural para o serviço e você a verá no melhor de sua forma.
- Você não precisa compartilhar o sistema de crenças dessa pessoa, mas deve compreendê-lo, respeitá-lo e aplicá-lo. Se não puder aplicar os valores dela às suas metas ou às de sua organização, talvez devesse ajudá-la a encontrar uma nova situação de trabalho. Do contrário, conflitos sérios acabarão irrompendo.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM DESENVOLVIMENTO

- Peça a essa pessoa que verifique para você quais colegas estão fazendo progresso em suas funções. Provavelmente ela vai captar pequenos avanços que outros deixariam escapar.
- Escale-a numa posição em que ela possa ajudar outros da organização a crescer. Por exemplo, dê-lhe oportunidade de monitorar uma pessoa ou de dar um curso sobre um tópico que interesse à empresa, como segurança ou atendimento ao cliente.
- Esteja preparado para pagar os custos de sua inscrição numa organização local de treinamento.
- Faça com que ela seja a pessoa encarregada das avaliações positivas sobre os colegas. Ela vai gostar de selecionar os resultados que merecem louvor, e os colegas que o receberem saberão que o elogio é genuíno.
- Ela pode ser candidata a um cargo de supervisor, líder de equipe ou gerente.
- Se essa pessoa já é gerente ou executivo, procure no departamento que ela dirige quando precisar de gente para ser transferida para posições de maior responsabilidade na organização. Ela cultiva pessoas e as prepara para o futuro.
- Reforce a idéia que ela faz de si mesma como uma pessoa que encoraja os outros a se superarem e a se destacarem. Por exemplo, diga-lhe: "Eles jamais teriam quebrado o recorde sozinhos. Seu incentivo e segurança deram o empurrão de que precisavam."
- Leve em conta que ela pode proteger um profissional esforçado durante algum tempo antes de dispensá-lo. Auxilie-a a concentrar seus instintos nas pessoas que pode ajudar a alcançar o sucesso e não protegendo as que passam por dificuldades. A ação mais desenvolvedora que ela pode adotar com quem passa por dificuldades é encontrar para essa pessoa uma situação de trabalho diferente onde ela possa se destacar.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM DISCIPLINA

- Dê a essa pessoa a oportunidade de trazer estrutura a uma situação fortuita ou caótica. Como ela nunca se sentirá à vontade em tais situações amorfas, desarticuladas – e não espere que se sinta –, ela não vai descansar até que a ordem e a previsibilidade sejam restauradas.
- A bagunça vai aborrecê-la. Não espere que ela dure muito tempo num ambiente fisicamente tumultuado. Encarregue-a da arrumação ou encontre para ela um ambiente diferente.
- Sempre a avise com antecedência dos prazos. Ela sente necessidade de concluir o trabalho antes do tempo e não pode fazer isso se você não a mantiver a par do cronograma.
- Dentro do mesmo espírito, tente não surpreendê-la com mudanças repentinas de planos e prioridades. Surpresas são um sofrimento para ela. Podem arruinar seu dia.
- Quando há muitas coisas que precisam ser feitas num determinado período de tempo, não esqueça que ela precisa definir prioridades. Reserve um tempo para defini-las junto com ela e então, uma vez definidas, atenha-se à agenda.
- Se julgar apropriado, peça-lhe que o ajude a planejar e organizar seu próprio trabalho. Você pode lhe pedir para rever seu sistema de gerenciamento de tempo ou até sua proposta de reengenharia de alguns dos processos do departamento. Diga aos demais colegas que esse é um dos pontos fortes dela e os encoraje a que peçam a ela o mesmo tipo de ajuda.
- Ela é ótima para desenvolver rotinas que a ajudem a trabalhar com eficiência. Se está sendo forçada a trabalhar numa situação que requer flexibilidade e capacidade de reação, encoraje-a a planejar um determinado número de rotinas, cada uma apropriada para uma determinada situação. Desse modo, ela terá uma resposta previsível à qual recorrer, não importa a surpresa.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM EMPATIA

- Peça-lhe que o ajude a descobrir como certas pessoas na sua organização estão se sentindo. Ela é sensível às emoções dos outros.
- Antes de assegurar o comprometimento dela com determinado curso de ação, pergunte-lhe qual é sua impressão e também a de outras pessoas sobre os temas envolvidos. Para ela, emoções são tão reais quanto outros fatores mais práticos e têm de ser levadas em conta nas tomadas de decisão.
- Preste atenção, mas não exagere na reação quando ela chorar. Lágrimas são parte de sua vida. Ela pode sentir a alegria ou a tragédia na vida de outra pessoa de forma mais pungente que a própria pessoa.
- Ajude-a a encarar sua Empatia como um dom especial. Para ela aquilo talvez seja tão natural que ela acaba acreditando que todos sentem o que ela sente. Mostre como ela pode usar isso em benefício de todos.
- Teste a capacidade dessa pessoa para tomar decisões instintivamente, em vez de logicamente. Talvez ela não seja capaz de definir por que acha que uma determinada ação é correta, mas nem por isso deixará de estar freqüentemente certa. Pergunte-lhe: "O que o seu instinto lhe diz que devíamos fazer?"
- Faça com que trabalhe ao lado de gente positiva, otimista. Ela vai captar esses sentimentos e se sentir motivada. Ao contrário, afaste-a de pessimistas e cínicos. Eles vão deprimi-la.
- Quando funcionários ou clientes tiverem dificuldade em compreender por que uma ação é necessária, peça sua ajuda. Talvez ela possa fazê-los perceber o que os está confundindo.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM ESTUDIOSO

- Escale essa pessoa em funções que a obriguem a se manter sempre atualizada numa área de rápidas mudanças. Ela vai gostar do desafio de mostrar sua competência.
- Independentemente do cargo que ocupe, ela estará sempre ávida por absorver novos fatos, técnicas ou conhecimentos. Explore caminhos que a façam continuar motivada, para que não comece a procurar um ambiente de aprendizado mais rico. Por exemplo, se ela não tem oportunidades de aprender no trabalho, encoraje-a a fazer cursos na universidade local. Lembre-se, ela não precisa necessariamente ser promovida; só precisa estar aprendendo. É o processo de aprender, não o resultado, que lhe dá energia.
- Ajude-a a acompanhar o progresso de sua aprendizagem identificando as marcas ou níveis que ela alcançou. Comemore essas conquistas.
- Dentro do mesmo espírito, encoraje essa pessoa a se tornar o "mestre" ou o "perito de plantão" em sua área. Providencie para que faça os cursos necessários. Certifique-se de reconhecer seu aprendizado com os diplomas e distintivos apropriados.
- Ponha essa pessoa para trabalhar ao lado de um chefe que a estimule continuamente a aprender mais.
- Peça-lhe que organize grupos de discussão interna ou apresentações. Talvez ensinar seja o melhor meio de aprender.
- Ajude-a a conseguir suporte financeiro para continuar sua educação.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM EXCELÊNCIA

- Essa pessoa está interessada em assumir algo que já esteja funcionando e encontrar meios de maximizar seu desempenho. Talvez não esteja particularmente interessada em consertar coisas que estão quebradas.
- Evite colocá-la em funções que a obriguem a resolver problemas.
- Ela vai esperar que você compreenda seus pontos fortes e a valorize por eles. Ficará frustrada se você passar tempo demais se concentrando em suas fraquezas.
- Reserve tempo para discutir com ela seus pontos fortes e para definir uma estratégia sobre como e onde esses pontos fortes podem ser usados em proveito da organização. Ela vai gostar e contribuir com muitas sugestões práticas de como seus pontos fortes podem ser melhor usados.
- Tanto quanto possível, ajude-a a desenvolver um plano de carreira e de benefícios que lhe permita continuar avançando rumo à excelência em sua atual função. Ela instintivamente vai querer se conservar na trilha de seus pontos fortes e pode, portanto, antipatizar com planos de carreira que a forcem a se afastar de sua trajetória para aumentar seus rendimentos.
- Peça-lhe que lidere uma força-tarefa para investigar as melhores práticas dentro de sua organização. Ela é naturalmente curiosa com relação à excelência.
- Peça-lhe que ajude a projetar um programa para avaliar e comemorar a produtividade de cada funcionário. Ela vai gostar de pensar em como deveria ser a excelência em cada função.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM FOCO

- Estabeleça metas com prazos definidos e deixe essa pessoa descobrir como cumpri-los. Ela vai trabalhar melhor num ambiente onde possa controlar os eventos de seu trabalho.
- Confira as coisas com ela a intervalos regulares, com a freqüência que ela indicar ser útil. Ela vai crescer com esses check-ins regulares porque gosta de falar sobre metas e de seu progresso em direção a elas. Pergunte-lhe com que freqüência vocês deveriam se encontrar para discutir metas e objetivos.
- Não espere que ela seja sensível aos sentimentos dos outros, porque fazer seu trabalho tem prioridade sobre os sentimentos. Se ela também possui talento para a Empatia, esse efeito será abrandado. Mesmo assim, saiba que ela pode pisar em alguns calos enquanto caminha rumo à sua meta.
- Ela não se diverte em situações de constante mudança. Para administrar isso, use, ao descrever a mudança, uma linguagem que ela possa compreender. Por exemplo, fale sobre mudança em termos de "novas metas" e "novas medidas de sucesso". Termos como esses dão sentido e propósito à mudança. Esse é o seu modo natural de pensar.
- Quando há projetos com prazos críticos, peça-lhe que se envolva. Ela respeita instintivamente os prazos. Assim que lhe cair nas mãos um projeto com prazo crítico, ela vai concentrar todas as energias naquilo, até concluí-lo.
- Faça com que ela freqüente um seminário de gerenciamento de tempo. Talvez ela não se destaque naturalmente nisso, mas, como o tema Foco a impele a buscar seus objetivos com a maior rapidez possível, ela vai gostar da maior eficiência trazida pelo gerenciamento de tempo.
- Não esqueça que reuniões desarticuladas vão incomodá-la; por isso, quando ela estiver numa reunião, tente seguir a agenda.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM FUTURISTA

- Quando você fizer reuniões sobre desenvolvimento profissional ou desempenho com essa pessoa, tenha em mente que ela vive para o futuro. Peça-lhe que compartilhe sua visão com você: a visão sobre a carreira, sobre a organização e sobre o mercado em geral.
- Dê-lhe tempo para pensar, escrever sobre o assunto e fazer planos para os produtos e serviços necessários no futuro. Crie oportunidades para ela compartilhar sua perspectiva em newsletters da empresa, reuniões ou convenções.
- Mande-lhe quaisquer dados ou artigos que você encontrar e que possam ser do interesse dela. Ela precisa de grãos para seu moinho futurista.
- Coloque-a na junta de planejamento da organização. Peça-lhe que apresente sua visão, baseada em dados, de como pode ser a organização daqui a uns três anos. Faça com que repita tal apresentação mais ou menos a cada seis meses. Nesse meio-tempo, ela pode refiná-la com novos dados e percepções.
- Estimule-a falando freqüentemente sobre como as coisas poderiam ser. Faça muitas perguntas. Instigue-a a tornar o futuro que ela vê o mais nítido possível.
- Quando a organização precisar que os funcionários se comprometam com uma mudança, peça-lhe que situe essas mudanças no contexto das futuras necessidades da organização. Mande-a fazer uma apresentação ou escrever um artigo interno que ponha as mudanças em perspectiva. Ela pode ajudar os outros a superar suas incertezas presentes e a ficar quase tão empolgados quanto ela com as possibilidades do futuro.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM HARMONIA

- Faça o possível para afastar essa pessoa de conflitos. Não a inclua em reuniões onde quase certamente haverá discordância, porque ela não rende bem quando está em confronto com outros.
- Procure descobrir os aspectos em que vocês concordam e recapitule regularmente com ela esses pontos em comum. Cerque-a de outras pessoas fortes em Harmonia. Ela será sempre mais centrada, mais produtiva e mais criativa se sentir que está recebendo apoio.
- Não perca tempo discutindo temas controvertidos. Ela não gosta do debate pelo debate. Em vez disso, mantenha as discussões centradas em assuntos práticos que resultam em uma ação clara.
- Nem sempre espere que ela discorde de você, mesmo quando você está errado. Pelo bem da harmonia, ela pode balançar afirmativamente a cabeça, mesmo julgando a idéia ruim. Conseqüentemente, você pode precisar de outras pessoas que expressem instintivamente suas opiniões para ajudá-lo a continuar pensando com clareza.
- Às vezes, quando os outros estão atracados num ponto de discórdia, ela pode apartá-los. Não resolverá necessariamente o problema em questão, mas vai ajudá-los a encontrar algo em que estejam de acordo. Isso pode ser o ponto de partida para que todos voltem a trabalhar em conjunto produtivamente.
- Ela gosta de se sentir segura no que está fazendo. Ajude-a a encontrar respaldo qualificado (uma opinião de especialista) para as ações que toma.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM IDEATIVO

- Essa pessoa tem idéias criativas. Procure posicioná-la onde as idéias dela sejam valorizadas.
- Ela será particularmente eficiente como designer, como projetista, seja de estratégias de vendas, de campanhas de marketing, de soluções de atendimento ao cliente ou de novos produtos. Qualquer que seja a área, tente tirar o máximo de sua capacidade de projetar.
- Como ela cresce quando está envolvida em projetos, tente dar força às suas idéias novas que estejam dentro do foco da organização. Ela não só vai ficar mais empolgada com o trabalho como também usará essas idéias para criar, por sua própria conta, novas percepções e descobertas.
- Encoraje-a a pensar em idéias ou percepções que possam ser compartilhadas com seus melhores clientes. A pesquisa do Gallup deixa claro que, quando uma empresa se dá ao trabalho de ensinar algo a seus clientes, o nível de lealdade deles aumenta.
- Ela gosta do poder das palavras. Sempre que você se deparar com uma combinação de palavras que capture perfeitamente um conceito, idéia ou padrão, compartilhe-a com ela. Isso vai estimular seu pensamento.
- Ela precisa saber que tudo se encaixa. Quando forem tomadas decisões, reserve um tempo para mostrar-lhe como cada decisão se apóia na mesma teoria ou conceito.
- Naquelas poucas ocasiões em que uma decisão particular não se ajusta ao conceito mais abrangente, procure explicar que essa decisão é uma exceção ou uma experiência. Sem essa explicação, ela pode começar a achar que a organização está ficando incoerente.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM IMPARCIALIDADE

- Quando chegar o momento de agradecer à equipe após a conclusão de um projeto, peça a essa pessoa para destacar a contribuição de cada um. Ela vai se assegurar de que cada um receba os louros que realmente merece.
- Quando você precisar estabelecer métodos de trabalho consistentes, peça-lhe que ajude a definir os procedimentos rotineiros em sua organização.
- Dê-lhe apoio nas fases de grande mudança, porque ela se sente mais à vontade com padrões previsíveis que ela sabe que funcionam bem.
- Quando ela estiver numa função analítica, peça-lhe que trabalhe com dados de grupo, em vez de dados individuais. É provável que ela seja mais competente para descobrir generalizações que possam ser feitas sobre o grupo do que para analisar detalhes sobre um indivíduo.
- Se como gerente você tem dificuldades com situações em que as normas precisem ser aplicadas de forma equânime e completa, sem nenhuma impressão de favoritismo, peça-lhe para intervir e lidar com isso. As explicações e justificativas vão lhe ocorrer naturalmente.
- Naquelas situações em que é necessário tratar pessoas diferentes de forma igual, peça-lhe que contribua para o desenvolvimento das regras.
- Como ela tem um viés prático, tenderá a preferir o cumprimento de tarefas e a tomada de decisões a trabalhos mais abstratos, como brainstorming ou planejamento de longo prazo.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM INCLUSÃO

- Essa pessoa está interessada em fazer todos se sentirem parte da equipe. Peça-lhe para desenvolver um programa de orientação para novos funcionários. Ela vai adorar imaginar meios de receber bem os novos contratados.
- Peça-lhe que lidere uma força-tarefa para recrutar representantes de minorias para a organização. Ela é instintivamente sensível àqueles que são ou foram deixados de fora.
- Quando houver atividades de grupo, peça-lhe para garantir que todos sejam incluídos. Ela vai trabalhar com afinco para assegurar que nenhum indivíduo ou grupo seja descartado.
- Dentro do mesmo espírito, você pode tirar proveito do tema Inclusão dessa pessoa focando-o em seus clientes. Adequadamente posicionada, ela pode se mostrar muito eficiente para quebrar as barreiras entre cliente e empresa.
- Como provavelmente ela não vai gostar de produtos de elite ou serviços criados para uma categoria seleta de clientes, escale-a para trabalhar com produtos ou serviços projetados para um mercado amplo. Ela vai gostar de conceber meios de ampliar a rede ao máximo.
- Em certas situações, pode ser apropriado lhe pedir que atue como elo entre a organização e as instâncias sociais da comunidade.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM INDIVIDUALIZAÇÃO

- Peça a essa pessoa que participe de comitês de seleção para todo e qualquer cargo. Provavelmente ela será um ótimo juiz dos pontos fortes e das fraquezas de cada candidato.
- Peça-lhe que ajude a melhorar a produtividade da organização descobrindo os papéis certos para todos, de acordo com seus pontos fortes e fraquezas.
- Faça com que ela ajude a projetar programas de remuneração por produtividade em que cada funcionário possa usar seus pontos fortes para maximizar seus rendimentos.
- Quando estiver com dificuldade de compreender a perspectiva de algum funcionário, busque a percepção dela. Ela pode lhe mostrar o mundo visto através dos olhos desse funcionário.
- Quando estiver tendo problemas de desempenho com funcionários específicos, discuta com ela o que pode ser feito. Suas intuições sobre a ação apropriada para cada indivíduo serão confiáveis.
- Quando julgar apropriado, peça-lhe que dê um curso de treinamento interno ou seja orientatora de novos funcionários. Ela pode ter aptidão para perceber como cada pessoa aprende de modo um pouco diferente.
- Examine seus outros temas dominantes. Se os talentos de Desenvolvimento e Organização também forem fortes, ela pode ter potencial para ser gerente ou supervisora. Se seu ponto forte está nos temas Comando e Carisma, provavelmente ela será muito eficiente em transformar clientes potenciais em reais.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM INPUT

- Dê foco à curiosidade natural dessa pessoa pedindo-lhe que pesquise algum tópico de importância para sua organização. Ela gosta do conhecimento advindo da pesquisa.
- Escale-a em funções com um forte componente de pesquisa.
- Preste atenção a seus outros temas fortes. Se ela também for forte em Desenvolvimento, poderá se destacar como professora ou orientadora, temperando suas lições com histórias e fatos curiosos.
- Mantenha-a informada das notícias de sua organização. Ela precisa se sentir por dentro. Faça chegar às suas mãos os livros, artigos e estudos que você acha que ela gostaria de ter conhecimento e ler.
- Encoraje-a a fazer uso da internet. Ela vai usá-la para encontrar as informações de que acredita precisar. Nem todos os fatos coletados serão imediatamente úteis, mas isso é importante para sua auto-estima.
- Ajude-a a desenvolver um método para guardar a informação que coleta. Esse sistema vai lhe permitir encontrá-la quando ela e a organização precisarem.
- Quando estiver em reunião, não se esqueça de lhe pedir informação. Procure oportunidades para dizer algo positivo sobre sua memória, como: “É incrível. Você parece ter sempre os fatos de que precisamos.”

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM INTELECÇÃO

- Tire proveito do fato de que pensar dá energia a essa pessoa. Por exemplo, quando você tiver necessidade de explicar por que algo precisa ser feito, peça-lhe que pense no problema e depois dê a você a perfeita explicação.
- Não hesite em desafiá-la a pensar. Ela não vai se sentir ameaçada por isso. Pelo contrário, ela vai encarar a coisa como sinal de que você está prestando atenção nela e se sentir estimulada.
- Encoraje-a a encontrar longos períodos em que possa simplesmente meditar. Para algumas pessoas, um tempo de pensamento puro não é produtivo, mas para ela é. Ela terá mais clareza e autoconfiança como resultado disso.
- Quando você precisar avaliar livros, artigos ou propostas, peça-lhe que os leia e faça um relatório. Ela adora ler.
- Tenha uma conversa detalhada com ela sobre seus pontos fortes. Provavelmente ela vai gostar da introspecção e da autodescoberta.
- Dê-lhe oportunidade de apresentar suas idéias a outras pessoas. A pressão de comunicar suas idéias a outros vai forçá-la a refinar e definir melhor seus pensamentos.
- Esteja preparado para associá-la com alguém forte no tema Ativação. Essa parceria vai estimulá-la a transformar seus pensamentos e idéias em ações.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM ORGANIZAÇÃO

- Como essa pessoa adora ter responsabilidades, dê-lhe o máximo que puder, de acordo com o conhecimento dela e seus níveis de qualificação.
- Ela pode muito bem ter talento para ser um gerente ou supervisor. Seu tema Organização a capacita a descobrir como pessoas com pontos fortes muito diferentes podem trabalhar em conjunto.
- Quando estiver lançando um projeto, dê-lhe a oportunidade de escolher e distribuir os membros da equipe do projeto. Ela é boa para imaginar como os pontos fortes de cada pessoa podem acrescentar maior valor à equipe.
- Ela vibra com tarefas complexas, multifacetadas. Renderá mais em situações onde tiver de enfrentar muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo.
- Ela sabe ser engenhosa. Tenha confiança para encaixá-la numa função onde algo não está funcionando. Ela vai gostar de criar outros meios de fazer as coisas.
- Preste atenção aos outros temas fortes que ela tem. Se também tem talento para Disciplina, pode ser um excelente organizador, implantando rotinas e sistemas para que as coisas corram bem.
- Compreenda que o modus operandi dela para a formação de uma equipe se baseia na confiança e no relacionamento. Ela pode rejeitar alguém que acredita ser desonesto ou que faz um trabalho precário.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM PENSAMENTO ESTRATÉGICO

- Posicione essa pessoa como ponta-de-lança de sua organização. Sua capacidade de antecipar problemas e soluções será valiosa. Por exemplo, peça-lhe que avalie todas as possibilidades e encontre o melhor meio de fazer seu departamento avançar. E que dê um parecer sobre a melhor estratégia.
- Envolva-a no planejamento organizacional. Pergunte a ela: "Se acontecer isso, o que devemos esperar?", "Se acontecer aquilo, o que devemos esperar?".
- Sempre lhe dê bastante tempo para analisar uma situação antes de cobrar sua contribuição. Ela precisa avaliar mentalmente alguns cenários antes de externar sua opinião.
- Reconheça a competência dessa pessoa no tema Pensamento Estratégico enviando-a para seminários sobre planejamento estratégico ou tendências futuras. Esse conteúdo vai aguçar suas idéias.
- É provável que ela tenha facilidade de pôr idéias e opiniões em palavras. Para refinar seu pensamento, peça-lhe que apresente suas idéias aos colegas ou que as escreva para circulação interna.
- Quando você ouvir falar ou ler sobre estratégias que deram certo em sua área, compartilhe-as com essa pessoa. Isso vai estimular seu pensamento.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM POSITIVO

- Essa pessoa traz emoção e energia ao local de trabalho. Encontre meios de colocá-la o mais perto possível de seus clientes. Ela vai fazer sua organização parecer mais positiva e mais dinâmica.
- Peça-lhe que ajude a planejar eventos onde sua organização recepcione seus melhores clientes, como lançamentos de um novo produto ou encontros de grupos de usuários.
- O tema Positivo não quer dizer que ela esteja sempre feliz. Quer dizer que, com sua atitude e humor, ela pode deixar as pessoas mais empolgadas com seu trabalho. Destaque esse ponto forte e encoraje-a a usá-lo.
- Ela vai rapidamente ter sua energia drenada pelos cínicos. Não espere que ela goste de estimular gente negativa. Ela se sairá melhor quando for chamada a encorajar gente basicamente positiva que só esteja precisando de um empurrãozinho.
- Seu entusiasmo é contagiante. Pense nisso quando colocá-la para trabalhar em equipe.
- Ela gosta de comemorações. Quando certas marcas de realização forem alcançadas, peça-lhe que dê idéias sobre como divulgar e comemorar a conquista. Ela será mais criativa que a maioria.
- Preste atenção em seus outros temas fortes. Se ela também mostra força no tema Desenvolvimento, pode se revelar um excelente orientador ou professor, porque traz vibração à turma. Se Comando é um de seus temas mais fortes, pode se destacar em vendas, porque estará equipada com uma potente combinação de decisão e energia.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM PRUDÊNCIA

- Não designe essa pessoa para um cargo que exija avaliações imediatas. Provavelmente ela vai se sentir desconfortável tomando decisões baseadas exclusivamente em seus instintos.
- Convide-a a participar de equipes ou grupos que tendam a ser impulsivos. Ela exercerá um efeito contemporizador, adicionando à mistura doses de ponderação e previdência.
- É provável que ela pense com rigor. Antes de tomar uma decisão, peça-lhe que o ajude a identificar as armadilhas que podem fazer seus planos fracassarem.
- Em situações em que seja necessário agir com prudência, como as que envolvem problemas legais, de segurança ou de precisão, peça-lhe que tome a frente. Instintivamente, ela vai prever onde podem estar os perigos e como manter os flancos protegidos.
- É provável que ela se destaque na negociação de contratos, principalmente nos bastidores. Até onde for possível, dentro dos limites das atribuições dela, peça-lhe que desempenhe esse papel.
- Respeite o fato de ela ser reservada. A menos que seja convidado, não force uma familiaridade depressa demais. E também não encare como algo pessoal se ela o tratar friamente.
- Não lhe peça que seja uma pessoa efusiva, que participe de jogos de influência ou construa redes de contatos para sua organização. O tipo de extroversão que esses papéis exigem pode não estar no repertório dela.
- Ela será seletiva e muito cuidadosa em seus relacionamentos. Conseqüentemente, não a faça passar abruptamente de uma equipe a outra. Ela precisa ter confiança de que as pessoas de quem se cercou são competentes e têm responsabilidade, e essa confiança demora para ser adquirida.
- Como gerente, ela será conhecida como alguém que faz poucos elogios, mas, quando os faz, a coisa é realmente merecida.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM REALIZAÇÃO

- Quando a época pede trabalho extra, apele para essa pessoa. Não esqueça que o ditado "se você quer que um trabalho seja feito, peça a uma pessoa ocupada" é geralmente verdadeiro.
- Reconheça que ela gosta de estar ocupada. É provável que ache muito aborrecido participar de reuniões. Então, faça com que só tenha de ir às reuniões onde você realmente precisa dela e ela possa ter participação integral.
- Ajude-a a avaliar o que consegue fazer. Ela pode gostar de controlar o tempo, mas, ainda mais importante, de ter um meio de mensurar a produção. Avaliações simples como número de clientes atendidos, fichas examinadas, clientes potenciais contactados ou pacientes visitados vão ajudar a defini-la.
- Estabeleça um relacionamento com essa pessoa trabalhando ao seu lado. Para ela, um trabalho árduo feito em conjunto é com freqüência uma experiência que cria vínculos fortes. E mantenha os elementos pouco produtivos longe dela. "Molengas" a aborrecem.
- Quando essa pessoa acaba um trabalho, raramente a recompensa que ela quer é um descanso ou uma tarefa fácil. Ela vai ficar muito mais motivada se você mostrar reconhecimento pelo que ela realizou e depois lhe der um novo objetivo que a empolgue.
- Essa pessoa pode muito bem precisar de menos sono e acordar mais cedo que a maioria. Volte-se para ela quando as exigências do trabalho forem essas. Além disso, faça perguntas como: "Até que horas você teria de trabalhar para dar conta disso?" ou "A que horas você chegou hoje de manhã?". Ela vai gostar desse tipo de atenção.
- Você pode ser tentado a promovê-la a cargos de nível mais alto simplesmente porque ela funciona sozinha. Isso pode ser um erro se você a distanciar do que ela faz melhor. Um rumo mais lógico seria identificar seus outros temas e pontos fortes e procurar oportunidades para que ela possa fazer mais o que faz bem.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM RELACIONAMENTO

- Diga diretamente a essa pessoa que você se importa com ela. É mais do que provável que essa mensagem não pareça inapropriada e seja bem recebida. Ela organiza a vida em torno de seus relacionamentos mais íntimos, por isso vai querer saber como está em relação a você.
- Ela vai gostar de desenvolver laços fraternos com as pessoas com quem trabalha. Como leva tempo para construir esses relacionamentos, não a ponha numa função que a separe com freqüência de colegas e clientes.
- Ajude-a a conhecer os objetivos dos colegas. É mais provável que ela se entrose melhor com eles quando conhecer seus objetivos.
- Confie nela, passando-lhe informação confidencial. Ela é leal, dá grande valor à confiança e não vai trair a sua.
- Peça-lhe que crie relações de confiança genuína com as pessoas-chave que você quer reter. Ela pode ser um dos laços humanos que prendem boas pessoas à sua organização.
- Preste atenção a seus outros temas fortes. Se ela também mostrar um forte indício de Foco, Organização ou Auto-afirmação, pode ter o potencial para gerenciar. Funcionários sempre vão trabalhar melhor com alguém que sabem que estará ao lado deles e quer que eles sejam bem-sucedidos. Ela pode facilmente estabelecer esse tipo de relacionamento.
- A generosidade é com freqüência um ponto forte dessa pessoa. Chame a atenção para sua generosidade e mostre-lhe como isso a ajuda a causar boa impressão e a se conectar com os que estão à sua volta. Ela vai gostar de seu interesse e, assim, o relacionamento de vocês será reforçado.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM RESPONSABILIDADE

- Essa pessoa se define pela sua capacidade de viver de acordo com seus compromissos. Ficará intensamente frustrada se trabalhar ao lado de pessoas que não vivem assim. Na medida do possível, evite colocá-la em trabalhos de grupo com companheiros relapsos.
- Ela se preocupa com a qualidade do seu trabalho. Vai resistir se você forçá-la a se apressar de tal maneira que o serviço perca qualidade. Ela não suporta sacrificar a qualidade por causa da pressa.
- Ao discutir o seu trabalho, fale primeiro sobre a qualidade.
- Reconheça que ela não precisa de ninguém para se pôr em movimento e requer pouca supervisão para que as tarefas sejam cumpridas.
- Coloque-a em posições que exijam uma ética impecável. Ela não vai decepcioná-lo.
- Pergunte periodicamente que nova responsabilidade ela gostaria de assumir. É motivador para ela se apresentar como voluntária, portanto lhe dê essa chance.
- Não lhe permita assumir tarefas demais, particularmente se ela não tem o tema Disciplina. Ajude-a a ver que uma obrigação a mais pode fazer com que deixe a peteca cair, uma perspectiva que ela vai abominar.
- Ela pode muito bem impressioná-lo por sua capacidade de sempre cumprir o prometido. Talvez você fique tão impressionado que decida promovê-la a gerente. *Tenha cuidado.* Talvez ela prefira fazer ela mesma um trabalho do que ser responsável pelo trabalho de outra pessoa, caso em que vai considerar frustrante a gerência. Diante de uma situação como essa, ajude-a a encontrar a melhor forma de crescer.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM RESTAURAÇÃO

- Peça a opinião dessa pessoa quando quiser identificar um problema na sua organização. As percepções dela serão particularmente agudas.
- Coloque-a onde possa resolver problemas para seus melhores clientes. Ela gosta do desafio de descobrir e remover obstáculos.
- Quando uma situação na sua organização exigir melhora imediata, procure a ajuda dela. Em vez de entrar em pânico, ela responderá de um modo centrado, profissional.
- Quando ela resolver um problema, procure celebrar o feito. Cada situação complicada resolvida é um sucesso para ela, que precisará saber que você pensa da mesma maneira. Mostre-lhe como outras pessoas passaram a confiar em sua habilidade para superar obstáculos e seguir em frente.
- Ofereça seu apoio quando ela se deparar com um problema particularmente espinhoso. Como ela se define por sua capacidade de dar conta do recado, pode muito bem se sentir pessoalmente derrotada se a situação não for resolvida. Ajude-a nisso.
- Pergunte de que modo ela gostaria de se aperfeiçoar. Acerte com ela que essas melhorias sejam suas metas para os próximos seis meses. Ela vai gostar desse tipo de atenção.

COMO LIDAR COM UMA PESSOA FORTE EM SIGNIFICÂNCIA

- Esteja atento à necessidade de independência dessa pessoa. Não tente controlá-la em excesso.
- Leve em conta que ela cresce quando há um reconhecimento significativo de suas contribuições. Dê-lhe espaço de manobra, mas nunca a ignore. Procure abastecê-la de todos os elogios devidos.
- Dê-lhe oportunidade de se destacar, de ser reconhecida. Ela gosta de ser o centro das atenções. Procure fazer com que se destaque pelas razões certas, do contrário ela própria tentará fazer isso acontecer, talvez de forma inadequada.
- Posicione-a de modo que ela possa se associar com gente confiável, produtiva, profissional. Ela gosta de se cercar do melhor.
- Encoraje-a a elogiar outros grandes realizadores do grupo. Ela gosta de fazer outras pessoas se sentirem bem-sucedidas.
- Quando ela revelar suas aspirações à excelência – e ela o fará –, ajude-a a visualizar os pontos fortes que terá de desenvolver para realizar suas ambições. Quando a estiver orientando, não lhe peça para baixar o nível das ambições; em vez disso, sugira que estabeleça parâmetros para desenvolver os pontos fortes relevantes.
- Por dar tanto valor à percepção dos outros, sua auto-estima pode sofrer quando os outros não lhe dão o reconhecimento que merece. Nessas ocasiões, ressalte seus pontos fortes e a anime a estabelecer novas metas com base nesses pontos fortes. Essas metas vão ajudá-la a renovar as suas energias.

CAPÍTULO 7

Construindo uma organização baseada nos pontos fortes

- **A HISTÓRIA COMPLETA**
- **GUIA PRÁTICO**

A história completa

"Quem está liderando a revolução dos pontos fortes no trabalho?"

Na introdução deste livro observamos que, como resposta à pergunta: "Em seu trabalho, você tem oportunidade de fazer todo dia o que você faz de melhor?", só 20% dos funcionários puderam responder "concordo inteiramente". E usamos essa descoberta para dar o pontapé inicial na revolução dos pontos fortes no trabalho. Agora temos uma confissão a fazer. Os dados são exatos, mas incompletos. Para dar a você a história completa, precisamos cavar mais profundamente no banco de dados.

Algumas organizações já começaram a revolução dos pontos fortes. O 75º percentil em nosso banco de dados é 33%, o que significa que nessas organizações um terço dos funcionários concorda inteiramente que estão usando todo dia seus pontos fortes. O 90º percentil mostra uma gigantesca parcela de 45% de colaboradores dizendo "concordo inteiramente". E quando se examina mais de perto o banco de dados, descobrimos exemplos ainda mais impressionantes de locais de trabalho baseados em pontos fortes. Ralph Gonzalez, o gerente da Best Buy que apareceu no capítulo anterior liderando 100 funcionários nas linhas de frente do varejo, desenvolveu o tipo de ambiente de trabalho onde 50% deles concordam inteiramente. Em Boca Raton, Flórida, outra gerente de loja da Best Buy, Mary Garey, conseguiu criar o tipo de local de trabalho onde 70% dos colaboradores sentem que estão escalados com perfeição em seus cargos. Isso significa que, na loja de Mary, 70 de seus 100 funcionários, a maioria dos quais ocupados com atendimento ao cliente, carga/descarga ou funções de manutenção do estoque, concordam inteiramente que têm no trabalho a oportunidade de realizar todo dia o que fazem de melhor.

Mary e Ralph são excepcionais, mas praticamente em toda organização onde fizemos essa pergunta encontramos exceções parecidas. De fato, talvez a mais instigante descoberta a ser extraída de nossa pesquisa seja o amplo leque de respostas que essa pergunta traz à tona. Não importa o tamanho da organização, não importa seu negócio ou localização, encontramos invariavelmente alguns gerentes cujos grupos de trabalho estão nos primeiros 5% e alguns gerentes cujos grupos de trabalho se acham nos últimos 5%. Mesmo quando todos os

colaboradores estão envolvidos no mesmo tipo de trabalho, esses limites extremos aparecem.

O padrão fixado por gerentes como Ralph e Mary dá a moldura das perguntas que este capítulo vai tentar responder: Como é possível reduzir a disparidade? Como você pode criar uma organização inteira que mobiliza os pontos fortes de todos tão eficientemente quanto seus melhores gerentes?

Em termos mais numéricos, como você pode criar toda uma organização onde pelo menos 45% de seus funcionários (o 90º percentil) concordem inteiramente que estão usando todo dia seus pontos fortes?

Quanto mais você pensa na pergunta: "No trabalho, tenho a oportunidade de fazer todo dia o que faço de melhor?", mais complexa ela se torna. Há muitas razões pelas quais um determinado colaborador, numa determinada função, pode dizer que não. Ele pode realmente sentir que não tem talento para fazer o trabalho. Ou talvez o possua, mas a organização definiu tão minuciosamente a função que ele não tem chance de expressá-lo. Talvez ele sinta que tem talento e espaço para usá-lo, mas não as técnicas ou o conhecimento necessários. Talvez, objetivamente, esteja escalado com perfeição, mas subjetivamente sinta que tem muito mais a oferecer. Talvez tenha razão ou talvez esteja se iludindo acerca de onde se encontram seus verdadeiros pontos fortes. Talvez estivesse perfeitamente colocado em seu cargo anterior, mas tenha sido promovido para o cargo errado porque a organização não conseguiu encontrar qualquer outro meio de recompensá-lo. Talvez a organização envie sinais de que é um cargo "de transição" e, assim, nenhum funcionário que se dê ao respeito jamais dirá que está bem colocado, mesmo se souber que está.

À primeira vista, a complexidade pode ser massacrante. Para lidar com todas essas possibilidades e, portanto, garantir que seus funcionários respondam à pergunta com um "concordo inteiramente", você teria de levar em conta muitos aspectos diferentes da vida profissional de cada funcionário. Para lidar com seu medo de não ter talento para a função, você precisaria ter o cuidado de selecionar gente que pareça possuir talentos similares aos de seus melhores ocupantes do cargo. Para evitar o problema da definição minuciosa, você teria de fazê-lo responsável por seu desempenho, mas sem definir, passo a passo, como ele deve atingir o desempenho desejado. Para superar seu medo de não ter as técnicas e o conhecimento necessários, você teria de construir programas de treinamento que o ajudassem a desenvolver seus talentos, transformando-os em genuínos pontos fortes. Para tratar a questão da "ilusão", você teria de conceber um meio de fazer cada gerente ajudar cada funcionário a descobrir e apreciar seus verdadeiros

pontos fortes. Para evitar o problema da "superpromoção", você teria de fornecer-lhe meios alternativos de crescer em termos de remuneração e poder, em vez de simplesmente subir os degraus da escadinha corporativa. E, finalmente, para lidar com sua percepção de estar numa função "transitória", teria de mandar a mensagem de que nenhum cargo é, por definição, transitório. Qualquer cargo exercido com excelência é respeitado de verdade dentro da organização.

Listados assim, um colado no outro, os desafios associados à construção de uma organização inteira em torno dos pontos fortes dos funcionários parecem quase incoerentes – "tente um pouco disso, faça um pouco daquilo". Mas examine-os detidamente por um momento e talvez você logo perceba que todos esses desafios se articulam ao redor de duas suposições centrais sobre as pessoas:

1. Os talentos de cada pessoa são únicos e permanentes.
2. O maior espaço de crescimento de cada pessoa está nas áreas de seu ponto mais forte.

Como você pode ver, fechamos o círculo. Lá atrás, apresentamos essas suposições como percepções da natureza humana que todos os grandes gerentes parecem compartilhar. O que estamos dizendo agora é que, desde que tudo que você faça esteja baseado nessas duas suposições centrais, você terá êxito em lidar com os muitos desafios contidos na pergunta: "No trabalho, tenho oportunidade de fazer todo dia o que faço de melhor?" Você construirá toda uma organização ao redor dos pontos fortes de cada funcionário. Por quê? Vamos desdobrar essas duas suposições e ver aonde elas levam:

- Como os talentos de cada pessoa são permanentes, *você deve, antes de mais nada, gastar uma boa quantidade de tempo e dinheiro selecionando gente adequada.* Isso vai ajudar a mitigar o problema do "Não sei se tenho o talento certo para o cargo".
- Como os talentos de cada pessoa são únicos, *você deve abordar o desempenho definindo resultados,* em vez de forçar cada pessoa a entrar numa forma estilística. Isso significa dar forte ênfase à avaliação cuidadosa dos resultados certos e ênfase menor aos planos de ação, procedimentos e competências. Isso vai resolver o problema do "No meu cargo eu não tenho o menor espaço para dar vazão ao meu potencial".
- Como o maior espaço para o crescimento de cada pessoa está nas áreas de

seu ponto mais forte, *você deve concentrar seu tempo e dinheiro de treinamento em instruí-la acerca de seus pontos fortes e encontrar meios de capitalizá-los*, em vez de tentar tapar corretivamente suas "falhas técnicas". Você vai descobrir que esse simples deslocamento de ênfase renderá enormes dividendos. Num único golpe, você vai evitar três possíveis ciladas na construção de uma organização baseada em pontos fortes: o problema do "Não tenho as técnicas e o conhecimento de que preciso", o problema do "Não sei no que sou melhor" e o problema do "Meu gerente não sabe no que sou melhor".

- Por fim, já que o maior espaço de crescimento de cada pessoa reside nas áreas do seu ponto mais forte, *você deve conceber meios de ajudar cada pessoa a crescer na carreira sem necessariamente fazê-la avançar, por meio de promoções, pela hierarquia corporativa, mas para fora de suas áreas de força.* Nessa organização, "promoção" significará encontrar meios de conceder prestígio, respeito e compensação financeira a alguém que, em qualquer função, tenha tido um desempenho de primeira ordem, não importa onde se situe o cargo na hierarquia. Fazendo isso, você vai superar os dois últimos obstáculos para construir uma organização baseada nos pontos fortes: o problema do "Embora eu esteja agora no cargo errado, era o único meio de avançar na carreira" e o problema do "Estou num cargo transitório que ninguém respeita".

Esses quatro passos representam um processo sistemático de maximizar o valor encerrado em seu capital humano. Nas páginas que seguem detalhamos esse processo. Oferecemos a você um guia prático de como usar essas duas suposições centrais para alterar o modo como você seleciona, avalia, desenvolve e canaliza as carreiras de seu pessoal. Desnecessário dizer que o gerente individual será sempre um catalisador fundamental para transformar os talentos de cada funcionário em verdadeiros pontos fortes; conseqüentemente, caberá ao gerente grande parte da responsabilidade de selecionar o talento, definir claramente as expectativas, concentrar-se em pontos fortes e desenvolver a carreira de cada funcionário. Levando um passo à frente as idéias encontradas em *Primeiro quebre todas as regras*, no entanto, dedicamos este guia prático aos desafios com que grandes organizações se defrontam quando se empenham em tirar proveito dos pontos fortes de todos os funcionários.

Guia prático

"Como você pode construir uma organização baseada nos pontos fortes?"

- O Sistema de Seleção Baseado nos Pontos Fortes
- O Sistema de Gerência de Desempenho Baseado nos Pontos Fortes
- O Sistema de Desenvolvimento de Carreira Baseado nos Pontos Fortes

O SISTEMA DE SELEÇÃO BASEADO NOS PONTOS FORTES

O sistema de seleção perfeito é uma coisa integrada, envolvendo uma constelação de atividades – recrutar, entrevistar, avaliar, treinar, acompanhar, e assim por diante – que, numa grande organização, têm de estar sempre ocorrendo. Em benefício da clareza, contudo, apresentaremos esse sistema como uma seqüência simples de cinco passos. Se tivesse de começar do zero, esta é a ordem que você seguiria.

Primeiro, você precisa *construir seu sistema de seleção ao redor de um instrumento para medir o talento.* Existe um certo número de tais instrumentos, mas o que você escolher, seja qual for, tem de atender a dois rigorosos padrões: deve ser psicometricamente seguro, o que significa que precisa medir o que se propõe a medir, e deve se apoiar em parâmetros objetivos, o que significa que, se duas, três ou mesmo 100 pessoas analisarem as reações de um determinado indivíduo, todas chegarão aos mesmos resultados. Isso não quer dizer que todos esses analistas chegarão às mesmas conclusões sobre a melhor função ou o melhor meio de lidar com esse indivíduo em particular, e sim que todos eles devem trabalhar com os mesmos dados para chegar às suas conclusões específicas.

Se você não definir esse instrumento objetivo como sua base – se, digamos, simplesmente confiar nos gerentes de treinamento como os melhores entrevistadores, nas notas atribuídas pelos observadores profissionais num centro de avaliação ou em qualquer outro método com problemas básicos de "confiabilidade co-avaliatória" (quer dizer, diferentes avaliadores atribuindo ao

mesmo candidato diferentes classificações sobre seus pontos fortes e fracos) –, todo o seu sistema de seleção ficará viciado desde o início. Na falta de dados 100% confiáveis, você será incapaz de investigar os elos entre talento avaliado e desempenho subseqüente. (Por várias razões matemáticas complexas, dados derivados de um sistema contaminado por problemas de confiabilidade co-avaliatória são praticamente inutilizáveis.) Por exemplo, você nunca será capaz de descobrir que talentos elevam mais os índices de satisfação do cliente, melhoram os níveis de segurança, baixam a rotatividade da mão-de-obra ou aceleram a recuperação de pacientes hospitalizados. Em todas as suas análises, o fator talento estará ausente, deixando-o funcionalmente cego para o efeito dos talentos de cada funcionário nos resultados importantes de seu negócio. Intuitivamente, você vai saber que os talentos de cada funcionário afetam seu negócio de alguma forma, mas você nunca saberá onde ou quanto.

Não estamos sugerindo, é claro, que você não deva treinar gerentes para serem melhores entrevistadores ou que centros de avaliação sejam um completo desperdício de tempo e dinheiro. Estamos dizendo que essas técnicas são bases inadequadas para o sistema de seleção perfeito. Para usar uma analogia bem surrada: entrevistas com gerentes, centros de avaliação e assim por diante são técnicas analógicas prejudicadas por todo um cortejo de ineficiências (falta de precisão, falta de comparabilidade, falta de consistência). Ao contrário, um instrumento objetivo de avaliação do talento é uma técnica digital. Usada apropriadamente, funciona como o confiável sistema operacional no qual todos os seus outros "softwares"– suas análises de negócios, estratégias de recrutamento, planejamento de mão-de-obra – podem rodar.

O segundo passo para construir seu sistema de seleção é *calibrar o instrumento estudando seus melhores profissionais em cada função-chave.* Isso pode começar com a simples seleção de um grupo ao qual você faça uma série de perguntas não-direcionadas para traçar um teste da função, mas de longe a abordagem mais rigorosa é conduzir um estudo completo de co-validade. Pode parecer um tanto assustador, mas executar um estudo de co-validade é na verdade bem simples: você submete cada funcionário no cargo em questão a esse instrumento medidor de talento, coleta os índices de desempenho sobre esses funcionários e usa-os para selecionar um grupo de amostra com 50 ou mais funcionários (os mais eficientes na função) e um grupo de contraste de um número semelhante (os menos eficientes). Se sua organização não tem medidores objetivos de desempenho, você terá de usar a definição popular de seus mais eficientes, a saber: "Quem são as pessoas que gostaria de ter em maior

número trabalhando para você?" Então você calibra seu instrumento identificando as respostas e talentos compartilhados pelo grupo de amostra e ausentes no grupo de contraste. Esse último passo requer alguém com competência estatística, mas o resultado líquido é um instrumento calibrado para a função e uma compreensão de alguns dos talentos dominantes necessários à excelência no desempenho dela.

O terceiro passo é *ensinar a linguagem do talento de um extremo a outro da organização.* Isso é importante por várias razões, não sendo a menos importante o fato de você querer que seus gerentes tomem a decisão final de contratação, e uma plena compreensão da linguagem do talento vai ajudá-los a tomar decisões melhores. Muitas organizações centralizam a maioria das atividades de recrutamento como deve ser. Os seres humanos são irritantemente complicados e, assim, faz sentido designar um departamento, geralmente o departamento de recursos humanos, para desenvolver procedimentos capazes de compreender essa complexidade. Exatamente como você espera que seu departamento de informática influencie os recursos de alta tecnologia que seus gerentes usam, você deve esperar que seu departamento de RH influencie os recursos humanos que eles usam. Essa comparação, no entanto, não é inteiramente apropriada. Funcionários não são computadores. Não vêm com um manual de usuário ou botões para ligar e desligar. Para atingir sua plena capacidade e potencial precisam de um gerente em quem confiem, alguém que espera o melhor deles e que reserva um tempo para se pôr a par de suas idiossincrasias. Em suma, eles precisam de um relacionamento. E esse relacionamento começa ou empaca no momento da contratação.

Portanto, ensine a seus gerentes a linguagem do talento. Abasteça-os com candidatos qualificados usando seu instrumento calibrado. Depois mostre-lhes os talentos dominantes de cada candidato e os encoraje a usar esses talentos para tomar as decisões mais abalizadas que puderem. Sim, de vez em quando eles vão cometer erros na contratação, mas esses erros são menos importantes no esquema maior. Construir uma organização baseada em pontos fortes exige que seus gerentes estejam pessoalmente comprometidos com o sucesso de seus funcionários, mas é improvável que eles se sintam comprometidos se você, da sede da empresa, está constantemente lhes impondo funcionários.

Outra razão para ensinar a linguagem dos talentos de um extremo a outro da organização é que depois você poderá usar essa linguagem ao recrutar. Se você der uma lida atenta na seção "Oportunidades de emprego" de seu jornal local, a primeira coisa em que vai reparar é na irrelevância do talento. A maioria dos

anúncios de emprego lembra de forma gritante a necessidade de certas habilidades, conhecimento e anos de experiência, mas permanecem mudos acerca do talento. É irônico vê-los arrolar as qualidades que podem mudar numa pessoa enquanto ignoram as que não podem.

Uma organização baseada em pontos fortes não deve cometer esse erro. Tendo identificado os talentos dominantes necessários a um cargo, você deve conceber anúncios de emprego que desafiem o candidato a exibir esses talentos. Por exemplo, vamos dizer que você descubra em seu estudo de co-validade que os talentos dominantes para um programador de computador são Analítico (a mente ordenada, orientada para os números), Disciplina (uma necessidade de estrutura), Organização (uma capacidade de coordenar as demandas de um ambiente fluido) e Estudioso (um amor pelo processo de adquirir competência em alguma coisa). Seu anúncio de emprego poderia então usar as seguintes perguntas como peça central:

- Você usa uma abordagem lógica e sistemática para resolver os problemas? (Analítico)
- Você é um perfeccionista que se empenha na correta conclusão de seus projetos? (Disciplina)
- Você consegue priorizar a urgência de múltiplas solicitações e assumir responsabilidade pelo cumprimento dos prazos? (Organização)
- Você quer aprender a usar SQL, Java, Perl e a construir sites de gabarito apoiados em banco de dados? (Estudioso)

Se você respondeu sim a essas perguntas, então, por favor, ligue…

Você pode ainda exigir certos níveis de habilidades e experiência, mas com essas quatro perguntas em negrito no centro do anúncio estará chamando a atenção e desafiando o leitor a dizer se possui ou não tais qualidades. Naturalmente, alguns leitores que não as possuem ainda assim vão se candidatar, mas muitos não vão, e você acabará com menos candidatos de nível melhor, a medida perfeita de um anúncio de emprego eficiente.

O quarto passo no desenvolvimento de seu sistema de seleção é *construir um teste temático de toda a sua empresa*, um inventário de temas, se você preferir. Esse inventário de temas serve a duas funções distintas. Primeiro, fornece um instantâneo da personalidade de sua companhia. Em certo nível, isso tem valor meramente informativo. Talvez a sua cultura seja competitiva, sem orientação

para o atendimento (forte em Competição, fraca em Crença). Ou talvez seja uma cultura orientada para o atendimento, mas sem abertura para novos modos de fazer as coisas (forte em Crença, fraca em Ideativo e Pensamento Estratégico).

Mas, em outro nível, esse instantâneo de toda a companhia tem um valor eminentemente prático, porque vai lhe permitir alinhar sua estratégia de recursos humanos com sua estratégia de negócios. Por exemplo, vamos dizer que sua organização, um banco, percebeu que os caixas das agências precisam ser mais orientados para as vendas se você quiser executar sua estratégia de vendas cruzadas. No passado, talvez você tivesse tentado treinar novamente os caixas para eles se tornarem vendedores, com os resultados desastrosos de sempre: muitos caixas têm orgulho do bom contato que mantêm com os clientes, mas vêem as vendas como coisa pouco melhor que o diabo.

Agora você pode fazer uma abordagem mais sofisticada. Pode olhar para toda a sua população de caixas e identificar os que possuem talentos que sugerem uma mentalidade mais orientada para as vendas, talentos como Ativação, Comando e Carisma. Você pode então investir pesadamente em treinar esses caixas nas técnicas e no conhecimento exigidos pela venda cruzada e redimensionar as equipes das agências para que esses caixas, submetidos a novo treinamento, liderem as iniciativas de vendas junto aos clientes, deixando os outros caixas fazer o que eles fazem melhor: prestar um excelente atendimento.

O exemplo anterior pressupõe que você precise ir para a guerra com o exército que tem. Este é o caso, às vezes, mas freqüentemente uma organização tem a possibilidade de usar seu inventário de temas da companhia para recrutar um exército diferente. Por exemplo, vamos supor que seu inventário de temas revele que todo o seu quadro de gerentes de primeira linha é forte em talentos como Ativação, Imparcialidade e Foco. (Por sinal, isso ocorre com freqüência. Uma pessoa forte nesses três talentos é automotivada, define expectativas claras e não pisoteia os que estão à sua volta. São exatamente qualidades desse tipo que fazem uma pessoa ser promovida à gerência.) Contudo, vamos também supor que esse quadro de gerentes seja fraco em talentos como Individualização, Excelência e Relacionamento. Dada a natureza permanente do talento, nenhuma dose de novo treinamento vai ajudar esse atual quadro de gerentes a se destacar na construção de relacionamentos com seus funcionários, no esforço para conhecer seus pontos fortes e prepará-los para o sucesso. Com esse exército, sua organização sempre terá dificuldade em manter e desenvolver funcionários talentosos.

Essa descoberta não precisa deprimi-lo. Você agora não precisa mais gastar

milhões tornando a treinar os gerentes e pode investir na seleção de um novo quadro que de fato possua aqueles talentos. Não estamos sugerindo que você substitua todo o seu quadro existente pelo novo; isto não é nem possível nem desejável. Em vez disso, estamos dizendo que, à medida que for passando cada nova pessoa para a gerência, você deve examinar detidamente seu teste para saber se ela é forte ou não nos talentos em que a maioria é fraca. Aos poucos, mas de forma consistente, você vai alterar a personalidade de sua empresa – um personagem de cada vez.

Outra função cumprida por esse inventário de temas é a de ajudar a direcionar a carreira de cada funcionário por um longo tempo depois que ele for trazido a bordo. Como você sabe, uma organização é uma comunidade fluida, com funcionários entrando e saindo de diferentes funções enquanto eles e a organização crescem. Para continuar sendo forte e cheia de vida, uma organização deve levar em conta os talentos de cada funcionário ao decidir que movimentos são adequados para cada um. Isso raramente acontece. A maioria das organizações fica atenta às habilidades, ao conhecimento e à experiência de trabalho dos funcionários, mas ignora seus talentos. Mesmo quando alguma informação sobre temas é coletada no momento da contratação, ela se perde logo depois, jamais voltando a ser mencionada.

Seu sistema de seleção deve evitar essa falha fundamental. Use um inventário de temas para captar e conservar o teste do talento de cada funcionário. Estabeleça um mecanismo (por intranet, internet ou arquivo físico) para que as pessoas certas possam consultar o teste temático de um funcionário quando pensarem nele para transferências internas. Longe de limitar as escolhas de carreira dessa pessoa, tal teste temático deve encorajar você a pensar nela para mudanças radicais de carreira, mesmo que ela não possua as técnicas, o conhecimento ou a experiência de trabalho necessários. Como foi mencionado no capítulo 5, em qualquer mudança na carreira a pessoa levará seus talentos com ela. Você pode sempre lhe ensinar o resto.

O último passo para construir um sistema de seleção baseado nos pontos fortes é *estudar os elos entre talento medido e desempenho subseqüente.* Muitos departamentos de recursos humanos sofrem de complexo de inferioridade. Com a melhor das intenções, fazem o que podem para destacar a importância dos funcionários, mas, quando se sentam ao redor da mesa da diretoria, passam a desconfiar que não gozam do mesmo respeito que os departamentos de finanças, marketing ou operações. Em muitos casos, eles têm razão, mas em muitos outros, infelizmente, não merecem mesmo esse respeito. Por quê? Porque não

dispõem de quaisquer dados. A maioria dos diretores de empresa sabe que a qualidade do pessoal afeta de alguma forma os resultados dos negócios, mas eles sem dúvida esperam explicações muito mais detalhadas. Aqui estão só alguns exemplos do tipo de questões para as quais um diretor de empresa eficiente deve esperar respostas:

- Até que ponto nosso trabalho de recrutamento é bom? Onde encontramos os candidatos mais talentosos: nas universidades, na concorrência, nas Forças Armadas, no jornal local, na internet? Como podemos saber o que é melhor?
- Que tipo de pessoas são estrelas cadentes, extremamente produtivas no início, mas propensas a logo perder o brilho e deixar a organização? Como podemos saber?
- Estamos elevando o nível de talento de nossos gerentes a cada pessoa promovida? Como podemos saber?
- Quais tipos de pessoas têm talento para serem futuros líderes? Quantas delas temos? Estamos conscientemente contratando mais gente assim? Como podemos saber?
- Estamos investindo nossa receita para treinamento em nosso pessoal mais talentoso? Como podemos saber?
- Que tipo de gente consegue boas avaliações de nossos gerentes, porém más avaliações de nossos clientes? Como podemos saber?

Na falta de qualquer tipo de dados de talento objetivamente medidos, mesmo o mais experiente diretor de recursos humanos vai ficar sem saber que respostas dar. Mas, equipado com dados, ele poderá descrever em detalhes os elos entre talento medido e desempenho subseqüente. Como exemplo, vamos pegar a última dessas perguntas: que tipo de gente consegue boas avaliações de nossos gerentes, porém más avaliações de nossos clientes?

Trabalhando com uma grande empresa de telecomunicações, o Gallup teve acesso às avaliações gerenciais de mais de 5.000 funcionários que interagiam com clientes, a seus perfis temáticos individuais e às notas de desempenho que eles ganharam dos clientes. (Para cada funcionário, 15 clientes foram contactados por mês e solicitados a avaliar a qualidade do serviço recebido; o estudo durou 10 meses, perfazendo um total de 150 avaliações de clientes para cada funcionário.)

Jogamos todos esses dados no computador e tentamos destrinchar os elos.

A primeira descoberta foi esta: os funcionários que eram fortes nos temas Responsabilidade e Harmonia ganharam os mais altos índices de avaliação de seus gerentes, o que, se pensarmos bem, faz sentido. Se um funcionário se apresenta sempre na hora e não se queixa, é provável que seu chefe passe a estimá-lo. Equipado com essa descoberta, o diretor de recursos humanos poderia ser tentado a dizer a seu diretor-geral: "Se queremos melhorar os índices de avaliação de nossos gerentes, devemos contratar mais gente com Responsabilidade e Harmonia." Infelizmente, se esse conselho fosse dado e seguido, levaria a empresa na direção errada, porque nossa segunda descoberta foi que não havia ligação entre as avaliações gerenciais e as avaliações dos clientes. Em termos numéricos, a correlação estatística entre esses dois conjuntos de dados era zero. Os comportamentos que os gerentes estavam avaliando, fossem quais fossem, eram irrelevantes para os clientes. Os gerentes podiam estar medindo o tamanho dos sapatos dos funcionários que, do ponto de vista dos clientes, daria na mesma.

Foi a terceira e última descoberta que conduziu ao curso correto de ação. Descobrimos que os temas que se relacionavam com as avaliações que o cliente fazia sobre cada funcionário não eram Responsabilidade e Harmonia, mas Realização, Positivo, Estudioso, Comando e Restauração. Esses funcionários eram automotivados, ativos e vibrantes, ansiosos para aprender e suficientemente decididos para assumir o controle da situação difícil de cada cliente e resolver seu problema (e também suficientemente decididos para desafiar os gerentes que não concordassem com eles, o que provavelmente explicava seus índices mais baixos de avaliação gerencial). Guiada por essa descoberta, a companhia pôde tomar duas atitudes. Pôde voltar o foco de suas iniciativas de recrutamento e seleção para esses cinco temas cruciais e descartar seu complicado processo de avaliação gerencial e substituí-lo por uma medida mais objetiva de desempenho: os índices de satisfação do cliente.

Os melhores departamentos de recursos humanos precisam aprender a linguagem dos negócios. Precisam ser capazes de explicar matematicamente os efeitos sutis, mas significativos, da natureza humana nos resultados dos negócios. Só então vão se mostrar tão valiosos quanto os outros departamentos e conquistar o respeito que realmente merecem.

O SISTEMA DE GERÊNCIA DE DESEMPENHO BASEADO NOS PONTOS

FORTES

Tendo descoberto os talentos mais fortes de cada pessoa, o objetivo evidente é se concentrar neles e transformá-los em desempenho mensurável. É muito provável que todas as organizações concordem com isso. Mais surpreendente é que a maioria das organizações também concordaria sobre as três áreas-chave de desempenho para onde vale a pena voltar o foco.

1. O impacto da pessoa nos negócios, tal como o número de vendas feitas por um vendedor, número de erros por milhão numa equipe fabril, a retração percentual para um gerente de loja ou o crescimento nos lucros para um gerente de restaurante.
2. O impacto da pessoa sobre o cliente, interno ou externo. As organizações têm diferentes meios de investigar isso – compradores incógnitos, pesquisas com o público externo e interno, monitoramento de chamadas de clientes, e assim por diante –, mas o foco é o mesmo: a qualidade do serviço recebido pelo cliente.
3. E, por fim, o impacto da pessoa sobre os funcionários à sua volta. De novo as organizações usam diferentes métodos para lidar com isso – pesquisas de 360 graus avaliando cada funcionário em diferentes momentos, pesquisas entre os funcionários, avaliações qualitativas da gerência –, mas, seja qual for o sistema escolhido, a finalidade é responsabilizar cada pessoa por sua influência na cultura da organização.

A concordância desaparece, no entanto, quando se discute que ações a organização deve tomar para melhorar o desempenho de uma pessoa nessas áreas. Falando em termos conceituais, o mundo do que é freqüentemente chamado "gerência de desempenho" pode ser dividido em dois campos distintos. Ambos os campos compartilham uma crença na importância fundamental e no potencial de seus funcionários, mas só um deles criará o tipo de ambiente onde esse potencial se realiza. Só um deles levará a um local de trabalho construído com base nos pontos fortes de cada funcionário. E, infelizmente, neste momento o campo baseado nos pontos fortes está em flagrante minoria.

O campo de peso estabelecido é formado por aquelas organizações que definem minuciosamente o processo do desempenho. Se o desempenho é uma jornada do indivíduo rumo aos resultados, essas organizações preferem se

concentrar nos passos dessa jornada. Aplicam sua criatividade ao desafio de definir a viagem em detalhes e, depois de defini-la, tentam ensinar cada funcionário a trilhar o mesmo caminho.

Essas organizações focadas no passo-a-passo compartilham inúmeras características, tal como submeter os funcionários a um excesso de normas e confiar excessivamente nos processos de reengenharia, mas talvez sua marca de identificação mais nítida seja o habitual fascínio pelas competências de gestão. Para melhorar o impacto de cada gerente na cultura, essas organizações identificam uma lista de comportamentos desejados ou "competências" (por exemplo, "use o humor adequadamente", "aceite a mudança" ou "pense estrategicamente") e então gastam muito tempo e dinheiro treinando cada gerente para adquirir tais competências. Como nesse tipo de organização o treinamento é o foco e a medição do verdadeiro desempenho um interesse secundário, a questão mais premente se torna a seguinte: "Já que estamos investindo tanto nessas competências, como podemos avaliar se as pessoas estão realmente ficando melhores nelas?"

Para o segundo campo, o campo baseado nos pontos fortes, essa questão é irrelevante. Esse tipo de organização não se concentra nos passos do caminho, mas no final da jornada – ou, mais exatamente, na melhor forma de medir os resultados de cada pessoa em três áreas-chaves. Assim, os esforços de treinamento dessas organizações são projetados para ajudar as pessoas a encontrar seus próprios caminhos para o objetivo desejado. Essas organizações não têm problema para medir a eficiência desse treinamento. Elas começam definindo as formas corretas de medir resultados e depois formulam o treinamento para se adequar a elas. Se os resultados são ascendentes, o treinamento é eficiente. Se não, não é.

O campo do passo-a-passo não vai deixar de medir alguns resultados de desempenho (particularmente na área dos resultados de negócios) e, do mesmo modo, o campo baseado nos pontos fortes vai definir e ensinar alguns processos (um designer de moda precisa saber como cortar uma roupa; um funcionário da área de crédito precisa saber cadastrar os clientes do banco). No entanto, a distinção entre os dois campos é real. Organizações focadas no passo-a-passo são projetadas para combater a individualidade inerente a cada funcionário. Organizações baseadas nos pontos fortes são projetadas para tirar proveito dela.

Então, o que a sua organização pode fazer para se juntar às fileiras do campo baseado em pontos fortes? Sugerimos quatro passos.

O primeiro passo é *encontrar o caminho certo para medir o desempenho*

desejado, ou o fim da jornada, se você preferir. Na área dos resultados de negócios isso é bem fácil. Usando uma pergunta simples como "O que os funcionários nessa função são pagos para fazer?", você pode concentrar seu pensamento e chegar à medida adequada para a função. Mesmo aqui, porém, há algum espaço para a criatividade. As centenas de especialistas em suporte técnico no centro de atendimento ao cliente da Cox Communications, nos arredores de San Diego, Califórnia, são submetidos não apenas a avaliações óbvias como tempo de conversa (duração média da chamada) e tempo de atendimento (percentagem média do dia de trabalho em que cada um está realmente ao telefone com clientes), mas também a uma avaliação um pouco mais exótica, "a viagem de caminhão". A viagem de caminhão ocorre quando o atendente é incapaz de resolver o problema do cliente ao telefone e tem de despachar um caminhão de reparos para a casa dele. Como isso representa, com freqüência, um inconveniente para o cliente, os atendentes são encorajados a mandar o menor número possível de caminhões.

Enquanto você trabalha na definição dessas medidas de resultados de negócios para cada função-chave, não se deixe desencorajar por funcionários que alegam: "Você não pode medir minha função. Ela é fluida, dinâmica e subjetiva demais." Talvez eles tenham razão. A função deles pode ser todas essas coisas, mas no mundo dos negócios de hoje, de rápidas transformações, pode-se dizer a mesma coisa de qualquer função. Sem dúvida, algumas são mais afetadas pelas mudanças do que outras, mas o fato é que todas as funções, por mais dinâmicas que sejam, são planejadas para produzir certos resultados. Você deve ser capaz de enumerar, mensurar ou classificar alguns, se não a maioria, desses resultados. Com suficiente percepção e criatividade, vai descobrir que há de fato uma "viagem de caminhão" para cada função.

Medir o impacto de cada funcionário sobre a clientela é um pouco mais difícil. Os clientes dos atendentes da Cox Communications obviamente esperam tipos de serviço que são muito diferentes daqueles esperados pelos clientes dos caixas de um banco. Do mesmo modo, os clientes externos de um departamento terão demandas muito diferentes dos clientes internos do mesmo departamento. Defrontadas com tal variedade, muitas organizações projetam questionários específicos para diferentes funções, de modo a analisar cada passo na interação cliente-funcionário. Infelizmente, esses longos questionários complicam demais as coisas. Eles podem ocasionalmente se mostrar úteis como ferramentas de diagnóstico ("Exatamente, o que está acontecendo quando nossos funcionários e clientes interagem?"), mas, devido à sua invencível complexidade, são

praticamente inúteis como medidores de desempenho.

Uma abordagem mais eficiente é projetar um meio simples de avaliar os resultados emocionais que você quer criar em seus clientes, internos ou externos. Você pode então responsabilizar cada funcionário por criar essas emoções usando quaisquer pontos fortes que cada um por acaso possua. Selecionadas na extensa pesquisa do Gallup sobre fidelidade do cliente, estas três perguntas são uma medida simples e precisa para avaliar o impacto do funcionário sobre o cliente, tanto externo quanto interno:

1. De maneira geral, até que ponto o serviço que você recebeu atendeu às suas expectativas? Foi muito melhor que o esperado… muito pior que o esperado?
2. Até que ponto você está propenso a recomendar esse produto/serviço a outras pessoas? Está muito propenso… muito pouco propenso?
3. Até que ponto você quer continuar usando esse produto/serviço? Está muito propenso… muito pouco propenso?

Com a tecnologia atual, é uma tarefa relativamente simples vincular um determinado funcionário a um determinado cliente. Fazendo essas três perguntas diretamente a seus clientes (internos ou externos), você pode contornar as prováveis distorções ou, como vimos anteriormente, a possível irrelevância das avaliações gerenciais e colher uma leitura precisa do verdadeiro impacto de cada funcionário sobre o cliente.

Medir o impacto de cada funcionário sobre seus colegas pode se mostrar igualmente desafiador. O relacionamento entre cada gerente e seus funcionários, e entre cada funcionário e seus pares, é tão multifacetado que dificilmente você pode censurar as organizações que tentam regular esse relacionamento com base em competências predeterminadas. Para reiterar o que dissemos antes, no entanto, sugerimos que uma abordagem mais eficiente é medir os resultados de uma cultura produtiva e depois responsabilizar cada gerente pela criação desses resultados, usando o estilo que se ajustar melhor a ele. As 12 perguntas abaixo definem os resultados de uma cultura produtiva. Recomendamos fazer essas 12 perguntas aos funcionários de cada gerente, usando uma escala de 1 a 5 (5 para "concordo inteiramente", 1 para "discordo inteiramente").

1. Sei o que esperam de mim no trabalho?

2. Tenho os materiais e o equipamento de que preciso para fazer meu trabalho adequadamente?
3. No trabalho, tenho a oportunidade de fazer todo dia o que faço melhor?
4. Recebi, nos últimos sete dias, reconhecimento ou elogio por um trabalho bem-feito?
5. Meu supervisor ou alguém no trabalho parece se importar comigo como pessoa?
6. Há alguém no trabalho que estimule meu desenvolvimento?
7. No trabalho, minhas opiniões parecem ser levadas em conta?
8. A missão de minha empresa faz com que eu sinta como meu trabalho é importante?
9. Meus colegas estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade?
10. Tenho algum grande amigo no trabalho?
11. Nos últimos seis meses conversei com alguém sobre meu progresso?
12. Neste último ano tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho?

Se você leu *Primeiro quebre todas as regras*, sabe que essas perguntas foram selecionadas de uma lista de centenas precisamente porque, quando enunciadas exatamente dessa maneira (com todos os seus qualificativos, como "todo dia", "nos últimos sete dias" e "grande amigo"), foram capazes de prever rotatividade de pessoal, produtividade, rentabilidade e fidelidade do cliente. Feitas duas vezes por ano, forneciam a mais robusta e mais relevante medida do impacto de um gerente sobre seus funcionários. E, no entanto, elas não obrigam todo gerente a administrar da mesma maneira. Tomando a primeira pergunta – "Sei o que esperam de mim no trabalho?" – como exemplo, uma organização não deve se importar se um gerente define essas expectativas em detalhadas conversas cara a cara com cada funcionário, enquanto outro prefere reuniões semanais da equipe para ajustar o foco, desde que, ao fim de seis meses, os funcionários saibam o que se espera deles. Aqui, mais uma vez, legisla-se sobre o fim desejado, não sobre a jornada.

E quanto ao impacto de cada funcionário sobre seus pares? As 12 perguntas apresentadas não dão conta disso porque foram projetadas para lidar com relações funcionário-gerente, e não com funcionário-funcionário. Então, em vez

disso, tente usar estas quatro perguntas, também extraídas de nossa pesquisa sobre locais de trabalho altamente produtivos:

Esta pessoa faz seu trabalho:

1. a tempo?
2. de maneira precisa?
3. de modo útil, positivo?
4. de um jeito que faz você sentir que suas opiniões são levadas em conta?

Usando a intranet de sua organização, você pode fazer essa breve pesquisa duas vezes por ano, pedindo que cada funcionário identifique as pessoas com quem teve contato significativo nos últimos seis meses, e pode recolher anonimamente as notas que o funcionário atribui às pessoas numa escala de 1 a 5.

Equipado com essas três medidas de resultado – resultados de negócios, impacto sobre o cliente e impacto sobre a cultura –, você pode agora dar os três passos que faltam para construir um sistema de gerência de desempenho baseado em pontos fortes.

O segundo passo é organizar uma tabela de desempenho para cada funcionário. Recentemente, muito se tem dito sobre a necessidade manifestada por grandes organizações de usar uma tabela de resultados para medir seu desempenho total. No livro *A estratégia em ação*, Robert Kaplan e David Norton sugerem que você só pode estimar a verdadeira força de uma organização medindo os diferentes aspectos de seu desempenho. Medidas clássicas de desempenho, como crescimento do lucro e aumento da renda, são meramente indicativas – "aproximações grosseiras do passado recente", como foram descritas por um economista – e por conseguinte pouco revelam sobre o futuro da organização. Se quiser prever quanto a organização continuará sendo saudável no futuro, você precisa acrescentar indicadores de tendência à tabela, como se a organização tem um número crescente de clientes fiéis, até que ponto seus funcionários são dedicados e se ela está fortalecendo sua reserva de talentos cada vez que contrata alguém.

Esse raciocínio é tão coerente que deve ser aplicado a todos os funcionários. Todos devem receber uma tabela de resultados que proporcione um quadro objetivo de seu desempenho geral. Os mostradores dessa tabela devem refletir os

dados de desempenho de cada uma das três áreas: resultados de negócios, impacto sobre o cliente e impacto sobre a cultura. Deve ser simples de consultar e de preferência ter um número sumário para cada uma das três áreas de desempenho e um número de comparação (o 50º percentil para cada mostrador ou, se você gosta de atiçar seu pessoal com uma imagem das melhores práticas, o 75º percentil). E deve ser atualizado duas vezes por ano, no mínimo.

Essa tabela servirá a dois propósitos. Primeiro, vai comunicar a cada funcionário o que é o sucesso em sua função. Isso parece óbvio, mas você ficaria surpreso se soubesse quantos funcionários não sabem como o êxito deles é avaliado. De fato, em nosso banco de dados de 1,7 milhão de empregados, nada menos de 67% não concordam inteiramente com a declaração: "Sei o que esperam de mim no trabalho." A preocupação aqui não é apenas com o fato de que, não sabendo o que esperam deles, não sabem para onde voltar o foco nem priorizar o tempo. A implicação mais significativa é que, não sabendo como seu sucesso será avaliado, jamais terão a oportunidade de se sentirem bem-sucedidos na organização.

Segundo, essa tabela vai reforçar os valores da organização para cada funcionário. Uma coisa é instigar os gerentes a tratar seus funcionários respeitosamente. Outra é responsabilizá-los duas vezes por ano pelas respostas dos funcionários àquelas 12 perguntas. O mesmo se aplica ao impacto de cada funcionário sobre o cliente e sobre seus colegas. A avaliação acende um revelador holofote quantitativo sobre valores qualitativos.

O terceiro passo é *assegurar que cada gerente discuta os pontos fortes com cada funcionário*. De todos os passos, este é o que acaba sendo omitido com mais freqüência. Um número muito grande de organizações ignora os talentos únicos de cada funcionário e presume que funcionários na mesma função precisem do mesmo tipo de gerenciamento. Para usar uma analogia, essas organizações jogam damas com seus funcionários. Presumem que todos os empregados na mesma função têm movimentos similares e, portanto, reagem todos ao mesmo tipo de treinamento, aprendem da mesma maneira e requerem o mesmo tipo de supervisão, com os principiantes precisando ligeiramente mais e os experientes um pouco menos.

Por outro lado, organizações baseadas nos pontos fortes jogam xadrez com seu pessoal. Compreendem que cada peça se move de modo diferente e que, se não souberem o que cada peça é, poderão acabar tratando uma torre como um cavalo e um cavalo como uma torre, o que vai frustrar tanto a torre quanto o cavalo, fazendo com que o jogador perca a partida. Por isso, antes de mais nada,

elas tratam de reservar um tempo para aprender os movimentos principais de cada peça. Alguns desses movimentos fortes são uma decorrência de habilidades adquiridas, do conhecimento e da experiência da peça, mas muitos são frutos de um determinado talento ou combinação de talentos.

Quando um funcionário for contratado ou quando tiver início um novo relacionamento gerente-funcionário, crie a expectativa de que uma discussão sobre pontos fortes deve ocorrer. A forma dessa discussão vai variar conforme o estilo do gerente, mas deverá sempre cobrir as seguintes áreas:

- Quais são os temas mais fortes do funcionário?
- Como esses temas se relacionam com o desempenho no trabalho? Que estilo eles produzem?
- Que técnicas o funcionário pode aprender ou que experiências ele pode adquirir para transformar esses talentos em verdadeiros pontos fortes?
- Como o funcionário gosta de ser chefiado? (Qual foi o melhor elogio que ele já recebeu? É provável que conte ao gerente como está se sentindo, ou o gerente terá sempre de perguntar? É uma pessoa muito independente, ou aprecia conversas regulares com seu superior? E assim por diante. Se sua organização usa o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, os itens de ação gerencial se provarão úteis aqui.)

Essas discussões sobre pontos fortes podem tocar em outras áreas, como a situação pessoal do funcionário ou suas metas profissionais, mas essas quatro áreas devem servir como foco principal.

Além de propiciar algumas percepções práticas ao gerente, o benefício mais significativo dessas discussões será conscientizar o funcionário sobre o interesse da organização em seus pontos fortes. Se você quer manter um funcionário talentoso, mostre não apenas que você se importa com ele, que você vai ajudá-lo a crescer, mas, mais importante ainda, que você o conhece, que, no sentido mais verdadeiro da palavra, você reconhece o seu valor (ou que, na pior das hipóteses, está tentando). No mundo do trabalho de hoje, cada vez mais anônimo e apressado, a curiosidade de sua organização acerca dos pontos fortes do funcionário porá sua organização em destaque.

Esse reconhecimento não significa que você vai deixá-lo fazer o que quiser. Pelo contrário, significa que vai exigir mais dele, desafiá-lo mais. Você espera mais dele precisamente porque sabe onde está seu maior potencial para a

excelência. E agora ele sabe que você sabe. *A consciência dele de sua consciência sobre seus pontos fortes* – eis o melhor meio de dar o pontapé inicial na jornada dele rumo a um desempenho ótimo.

Agora você já tem critérios para medir o fim da jornada, o desempenho do funcionário. Tem a tabela de resultados para ir rastreando essa jornada. E tem, desde o início, os germes de um relacionamento fundado na consciência dele de que você está atento a seus pontos fortes. Para completar seu sistema de gerenciamento de desempenho, você precisa de um mecanismo para juntar essas peças. Precisa de um modo de canalizar os pontos fortes dele pela trilha de menor resistência rumo ao desempenho.

À parte os esforços meritórios de muitos departamentos de treinamento e recursos humanos, o gerente do funcionário é de longe o mais influente parceiro em sua jornada; assim, o melhor mecanismo para conduzir o funcionário no rumo do desempenho deve ser, por definição, o de *reuniões regulares, previsíveis e produtivas com seu gerente imediato*. Se, juntamente com todos os outros passos que descrevemos, você puder assegurar que seus gerentes se encontrem com cada funcionário por pelo menos uma hora por trimestre, a fim de discutir seu desempenho, você quase certamente dobrará o número de funcionários que concordam inteiramente que usam todo dia seus pontos fortes.

Isso parece quase simples demais e, em certos sentido, é mesmo. Há muitas ações que você pode tomar para adicionar sofisticação a essas reuniões. Por exemplo, você pode estudar os métodos de seus melhores profissionais em cada função-chave, condensar esses diferentes métodos num guia formal de treinamento e, em seguida, encorajar seus gerentes a se valer dele quando enfrentarem dificuldades no aconselhamento a um funcionário. Ou, como descrevemos em *Primeiro quebre todas as regras*, pode treinar seus gerentes para focar cada reunião em três perguntas básicas:

- Qual será o foco principal do funcionário nos próximos três meses?
- Que novas descobertas (ou itens de aprendizado) ele está planejando?
- Que novas parcerias (ou relacionamentos) ele está esperando construir?

Técnicas como essas podem certamente ser úteis, mas o fundamental é que, mesmo sem essa sintonia fina, reuniões regulares e previsíveis com um gerente são extraordinariamente poderosas. Isso ocorre por muitas razões. Elas criam uma constante pressão pela realização – no funcionário, para continuar

cumprindo metas de curto prazo, e no gerente, para continuar agregando valor. Elas põem o gerente mais perto da ação, o que torna mais fácil ter empatia com o funcionário e identificar os primeiros sinais de uma mudança de maré no mercado. Equipam o gerente com a percepção necessária para notar as diferenças sutis entre um funcionário e outro. São o fórum onde um treinamento genérico é talhado para se ajustar às necessidades particulares de cada funcionário. E, é claro, servem para construir o relacionamento entre os dois.

Na realidade há tanto dinamismo e tanta individualidade no mundo do trabalho de hoje que é praticamente impossível construir uma organização baseada nos pontos fortes sem essas reuniões. Tudo mais que você fizer – estudos de co-validade, construção de perfis temáticos, projeção de sistemas de mensuração – perderá força se seus gerentes não se reunirem regular e ordenadamente com cada membro de sua equipe. Essas reuniões são uma prática nuclear de organizações fortes.

O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA BASEADO NOS PONTOS FORTES

Sua última barreira para construir uma organização baseada nos pontos fortes é esta: você não pode tirar proveito dos pontos fortes das pessoas se continuar a promovê-las para funções que não se ajustam a elas.

Se conhecemos os perigos da promoção excessiva há pelo menos 30 anos (o livro *O princípio de Peter*, que descrevia como muitas pessoas são promovidas até atingirem seus níveis de incompetência, foi publicado no final da década de 1960), por que continuamos fazendo isso? Será porque queremos dar às pessoas a chance de crescer? Porque não queremos que fiquem estagnadas em seus cargos? Porque queremos lhes proporcionar uma carreira? Porque queremos recompensá-las por um trabalho bem-feito? Sem dúvida, somos influenciados por todas essas intenções sensatas. Contudo, nenhuma delas implica necessariamente promover a pessoa. As pessoas podem aprender, crescer em suas carreiras e receber elogios por um trabalho bem-feito sem serem promovidas. E assim a pergunta permanece: quando se trata de desenvolvimento, de avanço na carreira ou elogio, por que, com tanta freqüência, recorremos ao expediente de mover a pessoa escada acima? A não ser que consigamos entender o que está no coração disso, daqui a 30 anos o princípio de Peter continuará tão profundamente entranhado nas organizações como está hoje, milhões de

funcionários se sentirão deslocados e organizações do mundo inteiro terão nisso seu ponto fraco.

Propomos a você esta explicação: a maioria das organizações continua promovendo pessoas devido a uma perigosa combinação de uma grande percepção com um grande erro. A grande percepção é a compreensão intuitiva de que a ânsia por prestígio talvez seja a mais poderosa de todas as motivações humanas. Como Francis Fukuyama descreveu em seu livro *O fim da história e o último homem*, através dos séculos, muitos de nossos mais sábios pensadores identificaram a "necessidade de ser reconhecido como alguém valoroso e importante" como a essência do ser humano: "Platão falou de *thymos* ou 'vibração', Maquiavel do desejo do homem pela glória, Hobbes de seu orgulho ou arrogância, Rousseau de seu *amour-propre*, Alexander Hamilton do amor pela fama e James Madison de ambição, Hegel de reconhecimento e Nietzsche do homem como 'o animal atrevido'." Nenhum desses pensadores pretendeu sugerir que somos todos ególatras. Eles simplesmente estavam dizendo que, no fundo de nosso psiquismo, cada um de nós tem necessidade de ser encarado como um indivíduo merecedor de respeito e que essa necessidade é tão poderosa que pomos nossa vida e nosso pescoço em risco para satisfazê-la.

A maioria de nós não precisa de Hegel, Nietzsche ou Platão para se convencer. A maioria de nós percebe isso intuitivamente. Em todas as nossas relações, das disputas no pátio da escola às mais nobres batalhas da humanidade contra a opressão, reconhecemos a autoridade moral da voz que diz: "Trate-me com o respeito que mereço como ser humano." Essa percepção explica por que sabemos instintivamente que o preconceito é errado, que a liberdade é a condição humana natural e que o melhor meio de honrar alguém é dar-lhe maior prestígio.

E estamos certos em pensar dessa forma. Se você quiser imaginar o que aconteceria a uma organização que esquecesse essa percepção e, assim, deixasse de satisfazer a necessidade de cada pessoa por prestígio, veja o que aconteceu com o comunismo. O fim do comunismo seria inevitável (um dia) porque ele oferecia respeito à comunidade mas não ao indivíduo – por isso, pessoa a pessoa, ia sendo drenado de vitalidade e espírito. O mesmo pode ser dito desses recentes experimentos de remover a hierarquia das organizações e criar equipes horizontais, autogeridas, onde ninguém está no comando e todos portam o título de "sócio". Maravilhosos em teoria, eles fracassam na prática justamente porque frustram o desejo de prestígio de cada indivíduo.

Se nossa grande percepção é que todos os seres humanos anseiam pelo

prestígio e que esse anseio deve ser canalizado, não ignorado ou reprimido, qual é o nosso grande erro? O nosso grande erro é pensar que todos os seres humanos anseiam pelo mesmo tipo de prestígio – o prestígio que vem com o poder. Até cerca de 20 anos atrás, isso não teria sido um erro. Em sociedades extremamente autoritárias, em que a liberdade de decisão, de julgamento e de escolha de cada pessoa fica ao capricho de quem está por cima, o único prestígio que vale a pena ter é o prestígio que vem do poder sobre os outros. E até 20 anos atrás, a maioria das organizações com comando centralizado e culturas de controle era formada de sociedades extremamente autoritárias. Não admira que todos quisessem escalar a escada hierárquica o mais rápido que pudessem. Era o único meio de escapar do controle. Era o único meio de obter respeito.

Hoje, contudo, a maioria das organizações está se afastando do comando e do controle rumo a culturas mais autônomas. Têm de fazê-lo. Em nossa economia de conhecimento, onde capacitação especializada e relações individualizadas com o cliente são valorizadas, é mais provável que os funcionários saibam mais sobre suas áreas particulares ou seus clientes que seu gerente e, assim, o risco de que ele tenha poder sobre suas decisões, julgamento e escolha perde muito de sua força. Em organizações desse tipo, quem conquista mais prestígio: o programador genial ou sua chefe? O vendedor superstar ou seu gerente de vendas? A inspirada gerente de loja ou o supervisor de sua região?

A resposta é que numa economia de conhecimento (e principalmente num mercado com poucos profissionais) qualquer um que esteja se destacando em sua função, seja colaborador individual, supervisor, gerente ou líder, merece prestígio. *Muitos diferentes tipos de prestígio devem estar disponíveis para refletir os muitos desempenhos diferentes e quase perfeitos que a organização quer encorajar.* Infelizmente, em sua maioria, as organizações simplesmente não estão equipadas para oferecer muitos tipos diferentes de prestígio. Embora reconhecendo a necessidade de dar autonomia às pessoas, continuam limitadas a um único tipo de prestígio – o prestígio que vem de ter poder sobre os outros. E como elas só vêem um tipo de prestígio, só planejaram um caminho para alcançá-lo: se dar bem, ascender, conquistar mais poder; se dar melhor ainda, ascender mais um pouco, conquistar ainda mais poder. Se uma hierarquia é simplesmente um sistema para alocar diferentes tipos de prestígio a diferentes pessoas, então a falha de organizações como essas não é ter hierarquia demais, é ter muito pouca. Elas padecem de escassez de prestígio.

A organização baseada em pontos fortes precisa evitar essa falha. Tem de tornar amplamente disponíveis diferentes tipos de prestígio significativo. Em

termos de execução, trata-se de uma empreitada complexa, minuciosa, mas em princípio sugerimos dois passos básicos que você deve dar. Primeiro, *sua organização precisa construir mais escadas*. Para fazer isso, pegue cada função-chave e defina três níveis básicos: bom, muito bom e soberbo. Você provavelmente não vai usar esses termos, mas sejam quais forem os seus rótulos, o nível mais alto deve representar o topo do desempenho na função. Também procure identificar critérios específicos de desempenho (e não apenas de antiguidade) que devem ser cumpridos se o funcionário quiser progredir de um degrau para o próximo. Use a tabela de resultados que descrevemos lá atrás para determinar os níveis de desempenho exigidos por cada degrau. O número de degraus e os níveis de desempenho requeridos obviamente vão variar segundo a função, mas o objetivo final desse esforço é poder dizer a um novo funcionário em qualquer função: "Este é o nível Tiger Woods de desempenho em seu cargo, e isso é exatamente o que você tem de realizar para atingi-lo."

Ao que o funcionário pode contrapor: "Tudo bem, mas se eu atingir esse nível Tiger Woods de desempenho, vou ser respeitado na organização?" É melhor que a resposta seja sim ou o funcionário não vai se interessar em subir. Assim, o segundo passo para construir um sistema de desenvolvimento de carreira baseado nos pontos fortes é *dar incentivos às pessoas para galgar os degraus.* Obviamente, o melhor caminho para fazer isso é realocar o prestígio de modo que, quanto mais alto você subir, maior prestígio você conquiste. Isso significa mudar sua estrutura de titulação. Por que seu melhor gerente de loja, enfermeiro-chefe, vendedor ou mesmo atendente não podem ter um título de nível sênior? Isso a princípio pode soar estranho, mas por que eles não podem ter direito a um título que traga esse nível de prestígio? Se sua tabela objetiva revela de forma convincente que eles são ótimos para produzir os resultados de que sua organização precisa, por que lhes negar prestígio simplesmente porque eles não têm uma posição de poder sobre outras pessoas? Alguns poderiam dizer que esses títulos não deviam ser concedidos a cargos de baixo nível porque isso vai contra as normas tradicionais. É verdade, mas, e daí? A maioria das normas tradicionais não se baseia em pontos fortes e você provavelmente não quer que sua organização seja constrangida por elas.

Você também vai precisar alterar sua estrutura salarial para refletir esses aumentos de prestígio. Como demonstramos em *Primeiro quebre todas as regras*, o meio mais eficiente de fazer isso é através do *broadbanding*. Isso significa criar bandas largas de salário em que o funcionário no degrau mais alto da escada possa ganhar 30, 40 ou mesmo 50% mais que o funcionário que apenas começou

sua escalada.

Se você teme que isso jogue para cima seus custos com a folha de pagamentos, não se esqueça de que sua bandas podem se sobrepor. Se você concluir que, conceitualmente, não há nada de errado se um brilhante e experiente atendente ganhar mais do que um gerente principiante, então, na prática, poderá aumentar o salário dos atendentes sem aumentar o dos gerentes. Seus aumentos de salário não terão efeito-cascata na hierarquia.

Além disso, proporcionando incentivos para alguns de seus funcionários se tornarem profissionais quase perfeitos em seus cargos – os melhores do mundo, se você quiser –, você pode acabar com um número menor de pessoas fazendo mais e ganhando mais. Assim, embora alguns funcionários estejam ganhando mais, seu gasto líquido por cabeça vai decrescer, assim como custos com a folha de pagamentos.

Você também pode decidir tratar uma parte dessa banda larga salarial como "de risco", em vez de salário-base. Uma vez que cerca de 40% dos benefícios dos funcionários são calculados pelo salário-base, você não verá os benefícios crescerem exageradamente. Na verdade, disponibilizando prestígio para o maior número possível de suas funções, você pode reduzir significativamente o gasto com benefícios. Em seu último livro, *Genoma: a autobiografia de uma espécie em 23 capítulos*, Matt Ridley descreve a conexão entre status profissional e saúde: "Num substancial estudo de longo prazo com 17.000 servidores públicos (britânicos) emergiu uma conclusão quase inacreditável: o status profissional de uma pessoa era um indicador mais confiável de sua predisposição a um ataque cardíaco do que a obesidade, o fumo ou a pressão alta. Alguém numa função subalterna, como um zelador, tinha quase quatro vezes mais possibilidades de ter um ataque cardíaco do que um secretário com estabilidade (o nível mais alto do funcionalismo público) no topo da hierarquia. Na realidade, mesmo que o secretário fosse gordo, hipertenso ou fumante, ainda assim tinha menos probabilidades de sofrer um ataque cardíaco numa determinada idade do que um zelador magro, não-fumante e de pressão baixa. Exatamente o mesmo resultado emergiu de um estudo similar com um milhão de funcionários da Bell Telephone Company na década de 1960."

Isso significa que a saúde de seus funcionários está intimamente relacionada à dose de prestígio que você atribui a seus cargos. Quanto mais prestígio sua organização oferecer, mais saudáveis serão seus funcionários. Menos prestígio significa funcionários mais enfermiços. Nas palavras de Ridley: "O coração está à mercê de sua faixa salarial." A pesquisa do Gallup amplia essa conexão entre

organizações baseadas em pontos fortes e a saúde dos funcionários. Em nosso último inquérito com 198.000 funcionários em quase oito mil empresas, funcionários que concordavam inteiramente que tinham a chance de fazer todo dia o que faziam de melhor tinham menos faltas por motivo de saúde, acumulavam menos auxílios-doença e sofriam menos acidentes de trabalho.

Tudo que foi dito acima adiciona peso à sua responsabilidade de construir uma organização baseada em pontos fortes. Sim, se você quer uma organização mais produtiva, jogue com os pontos fortes de cada pessoa. Sim, se você quer criar níveis mais altos de fidelidade do cliente, jogue com os pontos fortes de cada pessoa. Sim, se você quer reter seus funcionários mais talentosos, jogue com seus pontos fortes. Mas não menos importante, se você encara seriamente a segurança e a saúde de seus funcionários, faça-os usar seus pontos fortes e dê a eles o prestígio que eles merecem por isso.

***

A maioria das organizações são quebra-cabeças montados num quarto escuro. Cada peça é desajeitadamente encaixada no lugar e em seguida as arestas são lixadas para que elas pareçam bem posicionadas. Mas levante as persianas, deixe entrar um pouco de luz no aposento e você verá a verdade. Oito entre dez peças estão no lugar errado.

Oito entre dez funcionários sentem que estão mal colocados. Oito entre dez funcionários nunca têm a chance de revelar o melhor de si mesmos. Sofrem com isso, a organização deles sofre e seus clientes sofrem. A saúde, os amigos e a família sofrem.

Não precisa ser assim. Podemos levantar ainda mais as persianas. Podemos iluminar os pontos fortes de cada pessoa. Podemos lhe dar um gerente que está interessado nesses pontos fortes. Podemos construir uma organização que lhe peça para usar esses pontos fortes e que a prestigie quando ela o faz. Podemos lhe mostrar o melhor de si mesma e lhe pedir que continue se esforçando para chegar mais longe. Podemos ajudá-la a ter uma vida realmente produtiva.

Com a economia do conhecimento tomando impulso, a competição global aumentando, novas tecnologias dando rapidamente origem a novos produtos e a força de trabalho envelhecendo, os funcionários certos estão se tornando mais preciosos a cada ano que passa. Aqueles que estão à frente de grandes organizações precisam ficar mais sofisticados e mais eficientes quando se trata de tirar proveito de seu pessoal. Temos de encontrar o melhor ajuste possível entre

os pontos fortes das pessoas e as funções que lhes pedimos que cumpram no trabalho. Só então seremos tão fortes quanto podemos ser. Só então venceremos.

Apêndice: Informe técnico sobre o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

"Que pesquisa serve de base ao teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes e que pesquisa foi planejada para refinar o instrumento?"

Por Theodore L. Hayes, Ph.D., diretor sênior de pesquisa, Instituto Gallup

Há muitas questões técnicas que precisam ser consideradas quando se avalia um instrumento como o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Um conjunto de questões gira em torno da tecnologia da informação e das possibilidades crescentes que aplicativos baseados na internet proporcionam aos que estudam a natureza humana. Outro conjunto de questões envolve o que é conhecido como psicometria, que é o estudo científico do comportamento humano através de mensuração. Há muitos padrões americanos e internacionais de psicometria aplicada ao desenvolvimento de testes que o Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é obrigado a atender (tal como AERA/APA/NCME, 1999). O atual informe lida com algumas perguntas que emergem desses padrões, assim como com perguntas técnicas que um líder pode ter sobre o uso do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes em sua organização.

Foram citadas algumas referências técnicas para leitores que desejam conferir o material que serviu de fonte primária. Esses textos técnicos podem ser encontrados em bibliotecas de universidades ou na internet. O leitor é bem-vindo para entrar em contato com o Gallup para maiores esclarecimentos ou consultar as fontes citadas no final deste informe.

O que é o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é uma avaliação de personalidade normal da perspectiva da psicologia positiva e baseada na internet. É o primeiro instrumento de avaliação desenvolvido expressamente para a internet. Cento e oitenta itens são apresentados ao usuário por meio de uma conexão segura. Cada item lista um par de autodescrições potenciais como "leio

as instruções com cuidado" e "gosto de ir direto ao assunto". As descrições são dispostas como se balizassem os dois pólos de um continuum. O participante é então solicitado a escolher que afirmação do par o descreve melhor e também em que medida a opção escolhida é descritiva. Ao participante são dados 20 segundos para responder a um determinado item antes que o sistema passe para o próximo. (A pesquisa de desenvolvimento do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes mostrou que o limite de 20 segundos resultava num índice desprezível de não-preenchimento.) Os pares são agrupados em 34 temas.

Em que teoria da personalidade o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes se baseia?

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes se baseia num modelo geral de psicologia positiva. Capta motivação pessoal (Dedicação), aptidões interpessoais (Interação), apresentação (Impacto) e estilo de aprendizado (Pensamento).

O que é psicologia positiva?

Psicologia positiva é uma moldura, ou um paradigma, que encerra uma abordagem da psicologia do ponto de vista de uma vida saudável e funcional. Os tópicos incluem otimismo, emoções positivas, espiritualidade, felicidade, satisfação, desenvolvimento pessoal e bem-estar. Esses tópicos (e outros similares) podem ser estudados no plano individual ou de grupo profissional, familiar ou comunitário. Embora alguns dos que estudam a psicologia positiva sejam terapeutas, uma distinção típica é que os terapeutas se concentram em *remover* a disfunção, enquanto os psicólogos positivos se concentram em *manter ou aperfeiçoar* a funcionalidade bem-sucedida. Uma recente edição especial da revista *American Psychologist* (2000) deu uma visão geral da psicologia positiva através de alguns de seus mais eminentes pesquisadores acadêmicos.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes deve ser visto como uma ferramenta profissional, uma ferramenta clínica, ambas as coisas ou nenhuma delas?

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é uma avaliação multiuso baseada na psicologia positiva. Sua principal aplicação tem sido no domínio do trabalho, mas ele também vem sendo empregado para compreender os indivíduos numa variedade de ambientes: famílias, equipes de executivos e

desenvolvimento pessoal. *Não* foi projetado para avaliação clínica ou para o diagnóstico de desordens psiquiátricas.

Por que o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não se baseia nos "cinco grandes" fatores da personalidade que há mais de 20 anos vêm sendo bem definidos em publicações científicas?

Os "cinco grandes" fatores de personalidade são neuroticismo (que reflete a estabilidade emocional), extroversão (a procura pela companhia de outros), abertura (interesse em novas experiências, idéias, e assim por diante), simpatia (cordialidade, conciliação) e consciência (fidelidade ao trabalho, disciplina, integridade). Uma substancial quantidade de pesquisas científicas demonstrou que o funcionamento da personalidade humana pode ser resumido em termos dessas cinco dimensões. Essa pesquisa envolveu diferentes culturas e línguas (por exemplo, McCrae e Costa, 1987; McCrae, Costa, Lima, e outros, 1999; McCrae, Costa, Ostendorf, e outros, 2000).

A principal razão pela qual o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes não se baseia nos cinco grandes é que os cinco grandes são antes um modelo de mensuração que um modelo conceitual. Ele foi derivado da análise fatorial. Nenhuma teoria o escora. Consiste do que costuma ser objeto de consenso acerca do número mínimo de fatores da personalidade, mas conceitualmente não é mais correto que um modelo com quatro ou seis fatores (Block, 1995; Hogan, Hogan e Roberts, 1996). O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes pode ser reduzido aos cinco grandes, mas nada se ganharia com isso. Na realidade, reduzir o resultado do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes a cinco dimensões produziria menos informação que a produzida por qualquer medida corrente dos cinco grandes, já que essas medidas também registram subdivisões além das cinco dimensões maiores.

Por que o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes usa esses 180 pares de itens e não outros?

Esses pares refletem as pesquisas de três décadas feitas pelo Gallup para estudar de modo sistemático e estruturado as pessoas bem-sucedidas. Originaram-se de uma avaliação quantitativa da funcionalidade de cada item e de uma avaliação de conteúdo da representatividade dos temas e dos itens dentro dos temas, sempre levando em conta a validade de constructo da avaliação. Dada a amplitude do desempenho humano que queremos avaliar, a quantidade de itens é grande e variada. As avaliações de personalidade mais conhecidas vão de

150 a mais de 400 itens.

Os itens do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes são ipsativamente constituídos e, se o são, isso não limita a ação de quem responde?

Ipsatividade é um termo matemático que se refere a um aspecto de uma matriz de dados, como um conjunto de respostas possível. Diz-se que uma matriz de dados é ipsativa quando a soma das respostas de cada respondente é uma constante. Em termos mais gerais, a ipsatividade se refere a um conjunto de respostas que define uma pessoa em particular, mas que só é comparável com o de outra pessoa de um modo muito limitado. Por exemplo, se você ordena numa escala suas cores preferidas e outra pessoa ordena numa escala as cores preferidas dela, não se poderia, devido à ipsatividade, comparar a *intensidade* da preferência por uma determinada cor; só o ranking poderia ser comparado. Dos 180 itens do teste, menos de 30% são formulados ipsativamente. Esses itens se distribuem pela paleta de temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes e nenhum tema contém mais do que um item formulado de modo a produzir uma matriz de dados ipsativa (Plake, 1999).

Como são calculados os escores temáticos do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?

Os escores são calculados com base na média da intensidade de autodescrição. Ao respondente são dadas três opções de respostas para cada autodescrição: concordo inteiramente, concordo e neutro. Uma fórmula sigilosa atribui um valor a cada categoria de resposta. Os valores dos itens no tema são submetidos a uma média para se chegar a um escore de tema. Os escores podem ser reportados como média, como escore-padrão ou como percentil.

A moderna *test score theory* (por exemplo, a TRI, Teoria de Resposta ao Item) foi usada para desenvolver o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?

O teste foi desenvolvido para tirar proveito do conhecimento e da experiência acumulados pelo Gallup no trabalho com pontos fortes baseados no talento. Assim, inicialmente os itens eram escolhidos com base numa evidência tradicional de validade (constructo, conteúdo, critério). Esse é um método universalmente aceito para o desenvolvimento de avaliações. Métodos para aplicar a TRI a avaliações que são ao mesmo tempo heterogêneas e homogêneas só agora estão sendo explorados (por exemplo, Waller, Thompson e Wenk,

2000). Aplicações futuras do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes podem muito bem usar métodos da TRI para refinar o instrumento.

Que trabalho de validade de constructo liga o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes a medidas de personalidade normal, personalidade anormal, interesse vocacional e inteligência?

O teste é uma avaliação multiuso de talentos interpessoais baseada na psicologia positiva. Por conseguinte, terá sem a menor dúvida vínculos correlativos com essas medidas, mais ou menos na mesma extensão em que medidas de personalidade se ligam a outras medidas em geral. No essencial, esse é um problema empírico a ser explorado numa pesquisa futura.

Os resultados do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes podem mudar?

Essa é uma pergunta importante para a qual há tanto respostas técnicas quanto conceituais.

Respostas técnicas: Espera-se que os talentos medidos pelo teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes demonstrem uma propriedade chamada confiabilidade. Confiabilidade tem várias definições. Uma definição de confiabilidade tecnicamente conhecida como consistência interna é a proporção do resultado que se deriva dos aspectos do próprio tema e não de influências irrelevantes como humor, fadiga e assim por diante. Alta consistência interna mostra que os itens de um tema fornecem leituras coerentes entre si e não refletem outras influências. Os pesquisadores do Gallup investigaram recentemente a confiabilidade interna dos temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes usando dados de mais de 50.000 respondentes. Como o número de itens por tema do teste varia – há entre 4 e 15 itens por tema –, a correlação média entre os itens de cada tema foi ajustada para refletir a consistência interna de um tema com 15 itens. Essa análise mostrou que a consistência interna média era de 0,785. Como a máxima consistência interna possível é 1, parece bastante razoável situar a confiabilidade em 0,80. Por conseguinte, os temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes mostram aceitável consistência interna.

Uma segunda definição de confiabilidade, tecnicamente conhecida como teste-reteste, indica a extensão em que os escores são estáveis no tempo. Quase todos os temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes têm, num intervalo de seis meses, uma confiabilidade de teste-reteste entre 0,60 e 0,80; um escore máximo de confiabilidade teste-reteste no valor de 1 indicaria que todos

os respondentes do teste chegaram *exatamente* ao mesmo resultado em duas avaliações.

Respostas conceituais: Embora uma avaliação da plena extensão dessa estabilidade seja, é claro, uma questão empírica, as origens conceituais dos talentos de uma pessoa também são relevantes. Durante muitos anos, o Gallup investigou os temas vitais de profissionais de destaque numa ampla série de estudos, combinando pesquisas qualitativas e quantitativas. Os participantes incluíam desde jovens no início da adolescência a adultos no meio da faixa dos 70. Em cada um desses estudos, o ponto focal foi a identificação de padrões estáveis de pensamento, emoção e comportamento associados ao sucesso. As linhas de entrevista tiveram tanto um sentido prospectivo quanto retrospectivo, tais como: "O que você quer estar fazendo daqui a 10 anos?" e "Com que idade você fez sua primeira venda?". Em outras palavras, em nossos estudos originais sobre excelência de desempenho no trabalho, estávamos interessados num enfoque de longo, não de curto prazo. Muitos itens desenvolvidos forneceram prognósticos úteis de estabilidade no emprego, sugerindo assim que os atributos medidos eram de uma natureza consistente. Estudos sucessivos de desempenho no trabalho, durante um período de dois a três anos, contribuíram para a compreensão do Gallup sobre o que é preciso para o titular de um cargo ser consistentemente eficiente e não apenas capaz de mostrar ganhos significativos no curto prazo. A importância de dimensões e itens relacionados a motivação e a valores em boa parte da pesquisa original sobre temas vitais também foi levada em conta no projeto de um instrumento como o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes que pudesse identificar essas duradouras qualidades humanas.

Nesse primeiro estágio da aplicação do teste ainda não está claro quanto tempo os traços proeminentes de um indivíduo, assim medidos, vão perdurar. No geral, contudo, é provável que sejam anos em vez de meses. Podemos talvez projetar um mínimo de cinco anos e limites superiores de 30 a 40 anos ou mais. Há evidência crescente (por exemplo, Judge, Higgins, Thoresen e Barrick, 1999) de que alguns aspectos da personalidade podem se manifestar durante muitas décadas de vida. Alguns temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes podem se mostrar mais duradouros do que outros. Estudos cruzados de diferentes grupos etários fornecerão as primeiras percepções de possíveis mudanças relacionadas à idade em padrões normativos de comportamento. As primeiras explicações para alterações nítidas em temas assim medidos devem, portanto, ser buscadas na margem de erro da mensuração, em vez de serem encaradas como indicadores básicos de uma verdadeira mudança na

característica, emoção ou percepção. Os próprios respondentes também devem ser convidados a explicar quaisquer discrepâncias mais óbvias.

Os resultados temáticos do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes variam conforme a raça, o sexo ou a idade?

O Gallup estudou os temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes na população em geral. Esses estudos procuram refletir todos os possíveis respondentes, não candidatos ou ocupantes de um determinado cargo. Diferenças de resultado entre grandes grupos demográficos tendem a uma média abaixo de 0,04 ponto (isto é, quatro centésimos de ponto) nesse nível da base de dados do tema geral.

Falando em termos práticos, as diferenças de resultado são insignificantes. Também não há padrão consistente para essas diferenças. Por exemplo, um dos mais importantes temas relacionados com vendas pode ser Realização. Para Realização, o escore masculino supera em 0,031 ponto o feminino; indivíduos não-brancos (grupo minoritário) superam o escore dos indivíduos brancos (grupo majoritário) em 0,048 ponto; e pessoas com menos de 40 anos de idade superam o escore dos que têm de 40 para cima em 0,033 ponto. Um tema importante para gerentes pode ser Carisma. Nesse tema, os escores femininos superam em 0,021 ponto os masculinos; indivíduos brancos (grupo majoritário) superam os escores de indivíduos não-brancos (grupo minoritário) em 0,016 ponto; e pessoas abaixo dos 40 anos de idade têm escores 0,053 ponto mais baixos que as de 40 para cima. Finalmente, muitas pessoas acreditam que a Empatia é um tema importante no treinamento em particular e nas relações humanas em geral. Nesse tema, os resultados femininos superam os masculinos em 0,248 ponto; indivíduos brancos (grupo majoritário) superam os escores dos indivíduos não-brancos (grupo minoritário) em 0,030 ponto; e pessoas com menos de 40 superam os escores dos que têm de 40 para cima em 0,014 ponto.

Estatisticamente falando, com mais de 50.000 respondentes na atual base de dados do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, mesmo algumas dessas diferenças muito pequenas de escore podem ser julgadas "estatisticamente significativas". Isso é simplesmente uma função do tamanho da amostra. É fundamental observar que o efeito médio da diferença de tamanho, expresso em unidades chamadas "Prim(d)", entre homens e mulheres com relação a todos os temas é de 0,099 (isto é, a correlação média entre diferença de tema e inclusão num grupo está abaixo de 0,05); o efeito Prim(d) médio da diferença de tamanho entre brancos e não-brancos é de 0,133 (a correlação média equivalente está

abaixo de 0,07) e o efeito Prim(d) médio da diferença de tamanho entre aqueles com menos de 40 anos de idade e aqueles com pelo menos 40 é de 0,050 (a correlação média equivalente está abaixo de 0,03). Além disso, muitas dessas pequenas diferenças favorecem o que se poderia considerar grupos "protegidos" – não-brancos, mulheres e os de 40 ou mais. Por fim, mesmo diferenças significativas não indicam que um grupo tenha um escore temático "melhor" que outro, só que no nível da base de dados podemos esperar ver tendências nos escores para determinados grupos.

Repassando esses resultados, quatro conclusões parecem claras aos pesquisadores do Gallup. Primeiro, as diferenças médias entre os resultados temáticos para grupos protegidos versus grupos majoritários são muito pequenas, em geral abaixo de 0,04 ponto, o que se traduz num escore de diferença Prim(d) abaixo de 0,10. Assim, não há uma inclinação óbvia ou de nível de medição nas distribuições de resultados entre esses grupos. Há uma superposição de 98 a 100% entre distribuições de escores para grupos comparáveis.

Segundo, as diferenças são extremamente pequenas e só em poucos casos estatisticamente significativas. Isso se deve ao fato de que mais de 50.000 respondentes completaram o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes, superampliando assim praticamente qualquer diferença de resultado. Mesmo quando há diferenças significativas, o grupo protegido costuma ser favorecido.

Terceiro, nenhum tema é melhor que outro. Eles simplesmente representam o potencial de diferentes tipos de pontos fortes. O desenvolvimento de pontos fortes não é um jogo de soma zero.

Em suma, diferenças insignificantes no nível geral da base de dados não se traduzem em diferenças práticas importantes no nível individual.

Como o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes pode ser administrado, classificado e apresentado a indivíduos que são incapazes de usar a internet por incapacidade física ou condição econômica?

Com relação à condição econômica (também conhecida como exclusão digital), as soluções possíveis incluem o acesso à internet de uma biblioteca ou escola. Deve ser observado que algumas das organizações com as quais o Gallup trabalha não têm acesso universal à internet. Nesses casos, como naqueles em ambiente desfavorável, a solução geralmente envolve acesso especial a algumas locações centrais.

Quanto à incapacidade física, há uma gama de adaptações disponíveis. Em

geral, a mais eficiente é o desligamento, pelo respondente, do relógio que governa o ritmo da administração do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Fora isso, as adaptações devem ser combinadas com o Gallup caso a caso antes do uso do teste.

Qual é o nível de conhecimento exigido pelo teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes? Que alternativas estão disponíveis para os que não satisfazem esse nível?

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes foi projetado para ser completado por aqueles com um nível de conhecimento de pelo menos ensino fundamental completo (isto é, pela maioria dos que têm 14 anos de idade). Testes com o Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes em nossos estudos com lideranças jovens não revelaram problemas significativos ou constantes no seu preenchimento. Possíveis alternativas ou adaptações incluem desligar o relógio para consultar um dicionário ou perguntar a alguém o significado de uma palavra.

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes é apropriado para pessoas que não falam inglês?

Há uma esmagadora evidência, tanto do Gallup quanto de outros institutos de pesquisa, de que dimensões de personalidade como as avaliadas pelo teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes são iguais em todas as culturas. O que muda é o nível do resultado, não a natureza do tema. O teste está atualmente disponível em 15 idiomas, incluindo o português.

Que retorno um candidato obtém do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?

O retorno varia em função do motivo que leva a pessoa a completar o teste. Às vezes o respondente só recebe uma ficha listando os seus cinco primeiros temas – aqueles em que a pessoa teve os mais altos escores. Em outras situações, a pessoa também pode consultar os 29 temas restantes, juntamente com sugestões de ação para cada tema, numa sessão pessoal com um consultor do Gallup ou numa sessão de grupo supervisionada com seus colegas.

Referências

As referências abaixo são fornecidas para aqueles leitores interessados em

detalhes específicos deste informe técnico. Esta lista de referências não pretende ser exaustiva e, embora muitas usem avançadas técnicas estatísticas, o leitor não deve se abster de consultá-las.

American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education (AERA/APA/NCME), 1999. *Standards for educational and psychological testing.* Washington, D.C.: American Educational Research Association.

American Psychologist, Positive psychology (edição especial), 2000. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Block, J., 1995, A contrarian view of the five-factor approach to personality description, *Psychological Bulletin*, 117:187-215.

Hogan, R., J. Hogan e B. W. Roberts, 1996. Personality measurement and employment decisions: Questions and answers, *American Psychologist* 51:469-77.

Hunter, J. E. e F. L. Schmidt, 1990. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias em research findings.* Newbury Park, CA: Sage.

Judge, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen e M. R. Barrick, 1999. The big five personality traits, general mental ability e career success across the life span. *Personnel Psychology* 52:621-52.

Lipsey, M. W. e D. B. Wilson, 1993. The efficacy of psychological, educational and behavioral treatment. *American Psychologist* 48:1181-1209.

McCrae, R. R. e P. T. Costa, 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52:81-90.

McCrae, R. R., P. T. Costa, M. P. de Lima e outros, 1999. Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology* 35:466-77.

McCrae, R. R., P. T. Costa, F. Ostendorf e outros, 2000. Nature over nurture: Temperament, personality and life span development. *Journal of*

Personality and Social Psychology 78:173-86.

Plake, B. 1999, *An investigation of ipsativity and multicollinearity properties of the StrengthsFinder Instrument* (relatório técnico). Lincoln, NE: The Gallup Organization.

Waller, N. G., J. S. Thompson e E. Wenk, 2000. Using IRT to separate measurement bias from true group differences on homogeneous *and* heterogeneous scales: An illustration with the MMPI. *Psychological Methods* 5:125-46.

Sobre os autores

Marcus Buckingham, que passou quase duas décadas no Gallup antes de criar a The Marcus Buckingham Company, é co-autor de *Primeiro quebre todas as regras!*. Prestigiado integrante do Washington Speakers Bureau, escritório que organiza palestras de profissionais renomados, mora com a esposa, Jane, na cidade de Nova York.

Donald O. Clifton, Ph.D. foi chamado de "pai da psicologia dos pontos fortes" pela Associação Americana de Psicologia e é o principal idealizador do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes. Ele faleceu em 2003.

CONHEÇA OUTRO TÍTULO DO AUTOR



O poder das mulheres fortes

O consultor e pesquisador Marcus Buckingham, conhecido pelo sucesso *Descubra seus pontos fortes*, já ajudou milhões de pessoas a identificar seus talentos e tirar o máximo proveito deles.

Agora, ele volta seu foco para as mulheres. Pesquisas realizadas ao longo dos últimos 40 anos revelam que, apesar de hoje terem mais oportunidades,

reconhecimento profissional, influência e dinheiro, as mulheres estão mais insatisfeitas, ansiosas e estressadas.

Neste livro, Buckingham mostra que existe um caminho para reverter esse quadro e conquistar uma vida satisfatória em todos os aspectos.

Por meio de estratégias práticas, exemplos e depoimentos, você aprenderá a lidar com o excesso de escolhas, definir prioridades e ter mais tempo de qualidade, além de cultivar relacionamentos mais gratificantes.

Para ajudá-la a se conhecer melhor e fazer opções que reflitam seus verdadeiros desejos, o autor desenvolveu o Teste da Vida Forte, que analisa seu perfil e aponta qual papel você nasceu para desempenhar, tanto em casa quanto no trabalho.

Siga os conselhos do maior especialista em pontos fortes e saiba que é possível unir sucesso e felicidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.


www.sextante.com.br


facebook.com/esextante


twitter.com/sextante


instagram.com/editorasextante


skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br

Sumário

Introdução: A revolução dos pontos fortes em ação

A revolução
"Quais são as duas premissas nas quais as grandes organizações têm de se apoiar?"

Dois milhões de entrevistas
"Quem o Gallup entrevistou para se informar sobre os pontos fortes das pessoas?"

I. Anatomia de um ponto forte

Capítulo 1. Vidas realmente produtivas

O investidor, o diretor, o dermatologista e o editor
"Como é uma vida realmente produtiva?"

Tiger Woods, Bill Gates e Cole Porter
"O que é um ponto forte?"

Três ferramentas revolucionárias
"Do que você precisa para construir sua vida ao redor de seus pontos fortes?"

Capítulo 2. Desenvolvendo os pontos fortes

Ele é sempre tão bom assim?
"O que podemos aprender com Colin Powell sobre pontos fortes?"

Conhecimento e técnicas
"Que aspectos seus você pode mudar?"

Talento
“Quais são os seus traços mais duradouros?”, 55

II. Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

Capítulo 3. Teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes

Os traços do talento
“Como você pode identificar seus próprios talentos?”

O teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes
“Como funciona e como faço para completá-lo?”

Capítulo 4. Os 34 temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes
Adaptabilidade
Analítico
Ativação
Auto-afirmação
Carisma
Comando
Competição
Comunicação
Conexão
Contexto
Crença
Desenvolvimento
Disciplina
Empatia
Estudioso
Excelência
Foco
Futurista
Harmonia
Ideativo

Imparcialidade
Inclusão
Individualização
Input
Intelecção
Organização
Pensamento Estratégico
Positivo
Prudência
Realização
Relacionamento
Responsabilidade
Restauração
Significância

III. Ponha os pontos fortes para trabalhar

Capítulo 5. As perguntas que você está fazendo

Há obstáculos para o desenvolvimento de meus pontos fortes?

Por que devo me concentrar nos meus temas pessoais?

A ordem de meus temas pessoais tem alguma importância?

Nem todas as frases na descrição do tema se aplicam a mim. Por quê?

Por que sou diferente das outras pessoas com quem compartilho alguns temas?

Alguns temas são “opostos”?

Posso desenvolver novos temas se não gostar dos que tenho?

Não vou ficar muito limitado se me concentrar em meus temas pessoais?

Como posso administrar meus pontos fracos?

Meus temas podem revelar se estou na carreira certa?

Capítulo 6. Gerenciando pontos fortes

"Fidel", Sam Mendes e Phil Jackson
"Qual é o segredo do sucesso deles?"

Um a um
"Como você pode administrar cada um dos 34 temas do teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes?"

Capítulo 7. Construindo uma organização baseada nos pontos fortes

A história completa
"Quem está liderando a revolução dos pontos fortes no trabalho?"

Guia prático
"Como você pode construir uma organização baseada nos pontos fortes?"

Apêndice: Informe técnico sobre o teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes
"Que pesquisa serve de base ao teste Descubra a Fonte de Seus Pontos Fortes e que pesquisa foi planejada para refinar o instrumento?

Sobre os autores

Conheça outro título do autor

Informações sobre a Sextante