John Maxwell

o Sucesso de amanhã começa Hoje



Digitalizado Por M4ycqn

12 práticas que garantem seu futuro profissional



Como será o amanhã? A resposta está no dia de hoje!

"Todo o mundo é capaz de produzir um forte impacto em seu futuro. A maneira de fazê-lo é concentrar-se no presente. Hoje *é o único tempo do qual você realmente dispõe. É muito tarde para o ontem, e não há como depender do* amanhã*."*

JOHN C. MAXWELL

Olhar para o futuro com a perspectiva do sucesso não precisa ser apenas um exercício de imaginação. Na verdade, construir um futuro bem-sucedido começa agora mesmo. Um dos maiores especialistas em motivação e desenvolvimento pessoal da atualidade quer ajudar você a dar os primeiros passos. Em *O sucesso de amanhã começa hoje*, John C. Maxwell propõe doze práticas diárias — as mesmas que o conduziram na própria trajetória — para ajudá-lo a controlar sua agenda, dedicar tempo às pessoas que ama e conquistar o sucesso em sua carreira.



Neste guia prático e inspirador, o autor de *A jornada do sucesso*, *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, *Segredos da atitude* e *Competências pessoais que as empresas procuram*, entre outros livros de sucesso, fala sobre temas fundamentais, como avaliação pessoal, prioridades, criatividade e raciocínio, foco, compromisso, relacionamentos, fé e crescimento. Você está diante de uma grande oportunidade de começar uma vida mais bem-sucedida. E esta oportunidade se chama *hoje*!

"O sucesso de amanhã começa hoje, sem dúvida, e John Maxwell mostra claramente como e por quê. Comecei folheando e acabei lendo tudo. Bom trabalho, John!"

RICH DEVOS

Co-fundador da Amway Corporation, diretor e proprietário do time de basquete profissional Orlando Magic

MG EDITORA

ISBN 85-7325-401-7

9 788573 254013

Liderança & Gestão/Motivação

Copyright © 2004 por John C. Maxwell
Publicado originalmente por Time Warner Book Group, New York, EUA
Todos os direitos reservados

Coordenação editorial: Silvia Justino
Preparação de texto: Omar de Souza
Revisão: Renato Potenza
Supervisão de produção: Lilian Melo
Capa: Douglas Lucas

Os textos das referências bíblicas foram extraídos da versão Almeida Revista e Atualizada, 2ª ed. (Sociedade Bíblica do Brasil), salvo indicação específica.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19/02/1998. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial deste livro, por quaisquer meios (eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação e outros), sem prévia autorização, por escrito, da editora.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maxwell, John C.

O sucesso de amanhã começa hoje/ John C. Maxwell; traduzido por Omar de Souza. — São Paulo: Mundo Cristão, 2005.

Título original: Today matcers.
ISBN 85-7325-401-7

1. Administração 2. Liderança 3. Sucesso - Aspectos psicológicos I. Título.

05-2567 CDD-158.1

índice para catálogo sistemático:
1. Sucesso: Psicologia aplicada 158.1
Categoria: Liderança/Gestão

Publicado no Brasil com todos os direitos reservados pela:
Editora Mundo Cristão
Rua Antônio Carlos Tacconi, 79, São Paulo, SP, Brasil,
CEP 04810-020
Telefone: (11) 2127-4147
Home page: www.mundocristao.com.br

Iª edição: junho de 2005
3ª reimpressão: 2010

O sucesso de amanhã começa hoje

é dedicado a Madeline Elizabeth Miller, nossa primeira neta. Sua mãe é a menina de nossos olhos, e Madeline é o próprio brilho do sol. Nosso desejo é o de que, enquanto cresce, ela saiba valorizar o potencial de cada um de seus dias.

Sumário

Agradecimentos

Ainda *hoje*

Capítulo 1

O dia de *hoje* pode terminar em cacos — Qual é o pedacinho que falta?

Capítulo 2

O dia de *hoje* pode ser transformado numa obra-prima

Capítulo 3

A *atitude de hoje* me abre possibilidades

Capítulo 4

As *prioridades de hoje* me dão foco

Capítulo 5

A *saúde de hoje* me fortalece

Capítulo 6

A *família de hoje* me garante estabilidade

Capítulo 7

O *raciocínio de hoje* me coloca em vantagem

Capítulo 8

O *compromisso de hoje* me dá persistência

Capítulo 9

As *finanças de hoje* me oferecem alternativas

Capítulo 10

A *fé de hoje* me proporciona a paz

Capítulo 11

Os *relacionamentos de hoje* me realizam

Capítulo 12

A *generosidade de hoje* dá significado a minha vida 235

Capítulo 13

()s *valores de hoje* me norteiam 253

Capítulo 14

O crescimento de hoje me potencializa 269

Conclusão — O *dia de hoje* faz diferença 289

Notas 292

Agradecimentos

Eu gostaria de dizer "obrigado" a:

Margaret Maxwell, que faz de todos os dias de minha vida verdadeiras obras-primas;

Charlie Wetzel, meu redator;

Kathie Wheat, responsável por minhas pesquisas;

Stephanie Wetzel, que imprime e edita cada página manuscrita;

e Linda Eggers, minha assistente.

Ainda hoje.

Ainda *hoje*... eu escolherei e colocarei em prática as atitudes certas.

Ainda *hoje*... eu definirei minhas prioridades e agirei de acordo com elas.

Ainda *hoje*... eu descobrirei e seguirei diretrizes saudáveis.

Ainda *hoje*... eu dedicarei atenção e cuidado a minha família.

Ainda *hoje*... eu colocarei em prática e desenvolverei um bom raciocínio.

Ainda *hoje*... eu assumirei e manterei compromissos corretos.

Ainda *hoje*... eu administrarei minhas finanças de forma adequada.

Ainda *hoje*... eu aprofundarei e expressarei minha fé.

Ainda *hoje*... eu darei início a relacionamentos sólidos e investirei neles.

Ainda *hoje*... eu praticarei e serei um modelo de generosidade.

Ainda *hoje*... eu assimilarei e agirei de acordo com bons valores.

Ainda *hoje*... eu sairei em busca de novos desafios que me tornem uma pessoa melhor.

Ainda *hoje*... eu agirei de acordo com essas decisões e colocarei em prática essas disciplinas.

Assim, um dia... eu verei todas as recompensas de um dia bem vivido.

O dia de *hoje* pode terminar em cacos — Qual é o pedacinho que falta?



lgumas semanas antes de escrever este livro, eu estava dando uma olhada numa caixa de livros antigos no porão, em busca de algo para ler para meus netos, e deparei com um livro que eu e minha mulher, Margaret, costumávamos ler para nossa filha, Elizabeth, quando ela era pequena. O nome do livro era *Alexandre e o dia terrível, horrível, nada bom, bem ruim*, de Judith Viorst.' É a história de um garotinho cujo dia é um completo desastre. Começa assim:

> Fui dormir com o chiclete na boca, e agora tem chiclete no meu cabelo, e quando me levantei da cama, hoje de manhã, tropecei no *skate*... e na mesma hora já soube que aquele seria um dia terrível, horrível, nada bom, bem ruim.[2]

A partir daí, o dia de Alexandre fica cada vez pior, conforme ele vai para a escola, se vê no consultório do dentista e é obrigado a comprar roupas com sua mãe. Ele tem um verdadeiro *dia de cão.* Até o gatinho da família parece estar contra ele.

QUAL É O PEDACINHO QUE FALTA?

Nossos filhos sempre gostaram desse livro de Judith Viorst. E penso que nós, os adultos, nos divertíamos tanto quanto eles ao ler as reclamações rabugentas do pequeno Alexandre. Mas não há nada de divertido quando você tem um dia tão ruim quanto o do protagonista do livro. Quem é que

ce para ter um dia cheio de obstáculos, provações e reveses, no qual cada curva da estrada parece esconder uma surpresa ainda mais desagravel?

Quando um dia como esse acontece, geralmente nos parecemos mais com Alexandre do que gostaríamos de admitir. Pode ser que não acordemos com chiclete no cabelo ou com a sensação de que nossas famílias e até nosso amigos estão contra nós, mas geralmente esse tipo de dia termina em cacos. Resultado: consideramos esse um dia muito ruim.

Com que freqüência você costuma ter dias *muito* bons? Eles costumam ser a regra ou a exceção? Pegue o dia de hoje, por exemplo, como você o avaliaria? Até agora, o dia de hoje pode ser considerado um dia muito bom? Ou você o classificaria como menos do que "maravilhoso"? Talvez você nem tenha parado para pensar nisso até agora. Se eu lhe pedisse para avaliar o dia de hoje numa escala de 1 a 10 (sendo "10" o equivalente a perfeito"), você seria capaz de dar uma nota? Qual critério usaria? Essa nota dependeria de seu estado de espírito? Seria determinada por quantos itens de sua lista de tarefa foram realizados? Você avaliaria seu dia de acordo com o tempo que dedicou a alguma pessoa que ama? Como você definiria um dia bem-sucedido?

COMO O DIA DE HOJE PODE INFLUENCIAR O SUCESSO DE AMANHÃ?

Todo mundo quer ter o prazer de viver um dia bom, mas poucos sabem o que realmente é um dia bom, assim como não têm idéia do que é necessario para fazer um dia se tornar bom. Menos pessoas ainda conseguem entender como *o dia de hoje pode influenciar o sucesso do dia de amanhã.*

porque que isso acontece? A raiz do problema é que a maioria das pessoas possui um conceito equivocado do que seja o sucesso. Se nossa visão a respeito do sucesso for errônea, também será errônea nossa maneira de encara o dia. E assim, o dia termina em cacos.

Observe alguns conceitos equivocados a respeito do sucesso e as reações que costumam provocar:

Acreditamos que o sucesso é impossível, por isso o criticamos

O psiquiatra M. Scott Peck abre sua obra *A trilha menos percorrida* com as seguintes palavras: "Viver é difícil". Ele vai mais além e afirma: "A maioria das pessoas não enxerga plenamente esta verdade — a de que viver é difícil. Ao invés disso, se lamentam incessantemente — algumas mais, outras menos — (...) sobre a enormidade de seus problemas, seus fardos e suas dificuldades, como se a vida geralmente fosse fácil, ou como se *devesse sempre* ser fácil".[3] Às vezes admitimos que qualquer coisa difícil se torna impossível simplesmente porque preferimos acreditar que a vida deveria ser fácil o tempo todo. Quando o sucesso nos escapa, somos tentados a *jogar a toalha* e a acreditar que ele é inalcançável.

É aí que passamos a ser críticos em relação ao sucesso. Desdenhamos: "Quem quer o sucesso, afinal?". E, se o sucesso é alcançado por alguém que consideramos menos digno dele do que nós, ficamos ainda mais indignados. Da mesma maneira que o jornalista e cronista Ambrose Bierce, vemos o sucesso como "o único pecado imperdoável de nossos semelhantes".[4]

Acreditamos que o sucesso é um mito, por isso tentamos descobrir onde ele está

Se o sucesso nos escapou, ainda que não tenhamos desistido dele por completo, passamos freqüentemente a encará-lo como um grande mistério. Acreditamos que tudo que temos que fazer para sermos bem-sucedidos é encontrar a fórmula mágica, a chave de ouro ou a receita infalível que trará a solução de todos nossos problemas. É por isso que há tantos livros sobre dietas nas listas de mais vendidos. Pelo mesmo motivo, os escritórios das grandes corporações estão cada vez mais repletos de *magos* da administração.

O problema é que queremos desfrutar das recompensas do sucesso sem pagar o preço por elas. Seth Godin, autor de *Marketing de permissão,* escreveu há pouco tempo sobre esse assunto e sua implicação no mundo dos negócios. Ele acredita que líderes e gestores geralmente procuram caminhos que gerem resultados instantâneos para suas empresas e organizações. No entanto, ele alerta que "precisamos parar de correr atrás de soluções-relâmpago".

"Ninguém conquista uma medalha de ouro olímpica apenas com algumas semanas de treinamento intenso", continua Godin. "Não existo essa coisa de criar uma grande obra da noite para o dia. Nenhum grande escritório de advocacia ou empresa de *design* gráfico apareceu de repente (...) Todas as grandes corporações, todas as grandes marcas e todas as grandes carreiras foram construídas exatamente da mesma forma: pedacinho por pedacinho, passo a passo, gradativamente."[5] Não existe uma fórmula mágica que leve ao sucesso.

Acreditamos que o sucesso é uma questão de sorte, por isso apenas esperamos que ele aconteça

Quantas vezes você *já* ouviu pessoas falarem mais ou menos assim: "Aquele cara estava no lugar certo e na hora certa" para explicar o sucesso de alguém? Trata-se de um mito, assim como a idéia do sucesso instantâneo. As chances de se tornar bem-sucedido através da sorte são as mesmas de ganhar na loteria: uma em cinqüenta milhões.

De vez em quando se ouve falar de alguma estrela do cinema que foi descoberta enquanto trabalhava num balcão de farmácia ou de um atleta contratado por um grande time, e que só começou a praticar esportes tardiamente. Ficamos empolgados. "Que pessoa de sorte", pensamos. "Seria tão bom se acontecesse comigo." Só que fatos como esses são raros. Para cada pessoa que se torna famosa em circunstâncias como essas, há milhares que passam anos tentando um papel no cinema ou uma vaga num grande time. E há outras dezenas de milhares que dedicaram anos de trabalho e jamais foram consideradas boas o suficiente para ganhar uma oportunidade. Quando o assunto é sucesso, o melhor a fazer é encontrá-lo, em vez de viver esperando que um dia ele apareça.

Acreditamos que o sucesso é sinônimo de produtividade, por isso trabalhamos sem parar

Certa vez, fixado na parede de uma pequena firma, vi um cartaz que dizia:

As 57 regras do sucesso:

1. Entregue as mercadorias.
2. As outras 56 não importam.

Existe algo sobre o trabalho duro e a produtividade que da uma certa sensação de recompensa. E muita gente valoriza Tanto essa sensação que chega a defini-la como sucesso. O ex-presidente americano Theodore Roo sevelt fez a seguinte observação: "De longe, o melhor prêmio que a vida oferece é a chance de trabalhar duro em alguma coisa que vale a pena".

Mas identificar o trabalho duro com sucesso é uma visão restrita. Afinal, um dia sem trabalho seria um dia de fracasso? Uma pessoa que se aposen ta torna-se inútil? Além disso, nem sempre trabalho duro realmente sign i li ca sucesso. Possuir ética profissional sólida é uma virtude admirável, mas o trabalho duro, por si, não leva necessariamente ao sucesso. Há muitas pessoas que *pegam no batente* e jamais encontram o sucesso. Algumas colocam toda sua energia em profissões que não oferecem perspectivas de crescimento. Outras trabalham tanto que negligenciam relacionamentos importantes, comprometem saúde ou simplesmente se desgastam. O su cesso pode não chegar para aqueles que não *pegam no batente,* mas traba lho duro e sucesso não são a mesma coisa.

Acreditamos que o sucesso é fruto de uma oportunidade, por isso esperamos que a nossa chegue

Muitas pessoas que trabalham duro e que ainda assim parecem não sai l do lugar, acreditam que a única coisa de que precisam é uma chance. O lema delas começa com a expressão "se pelo menos...". "Se pelo menos meu patrai > me desse mais alguma responsabilidade... Se pelo menos eu ganhasse uma promoção... Se pelo menos eu tivesse um capital inicial... Se pelo menos meu s filhos me obedecessem... então a vida seria perfeita."

A verdade é que as pessoas que nada fazem além de esperar por uma oportunidade não estarão prontas para aproveitá-la quando ela realmente aparecer. Como diz o lendário jogador de basquete John Wooden,"quan do a oportunidade chega, é tarde demais para se preparar para ela". E para aqueles que alcançam a realização de seu desejo — de uma promoção, de obter um capital inicial ou qualquer outra coisa—, isso raramente muda algo a longo prazo, a menos que essas pessoas tenham estabelecido todo o fundamento que sustenta o sucesso.

Quando a oportunidade chega, é tarde demais para se preparar para ela."

JOHN WOODEN

Além disso, somos todos muito volúveis. Aquilo que acreditamos que será a solução de nossos problemas ou que nos fará felizes não dura por muito tempo. É como quando eu tinha oito anos e dizia: "Se pelo menos eu tivesse uma bicicleta nova...". Quando o Natal chegou, ganhei minha bicicleta novinha, com todos os sininhos e buzinas. E eu a adorei — por mais ou menos um mês. Foi quando adotei um novo tipo de "se pelo menos eu tivesse..." que eu acreditava que me faria feliz. Uma oportunidade pode ajudar você, mas não garante seu sucesso.

Acreditamos que o sucesso é uma questão de poder, por isso forçamos a barra

Algumas pessoas associam o sucesso com o poder. Esse ponto de vista é reforçado pelas palavras de pessoas poderosas, como o industrial Andrew Carnegie, que afirmou: "Sucesso é o poder com o qual é possível conseguir o que se quer sem violar os direitos dos outros".

Muita gente tem uma visão distorcida do sucesso, acreditando que as pessoas bem-sucedidas só chegam lá tirando vantagem de outros. Dessa maneira, para alcançar seus objetivos, essas pessoas preferem encontrar uma maneira de se aproveitar de outras, ou de usá-las. Elas acreditam que podem construir a estrada para o sucesso à força.

Saddam Hussein, que controlou o Iraque com mão de ferro por muitos anos, usou esse expediente. Ele abusou de seu poder, manipulou as pessoas e usou a força bruta. Ele forjou seu lugar na política violando os direitos das pessoas. Ele cometeu assassinato para alcançar altos escalões no Partido Ba'ath, até chegar à vice-presidência do país, depois de um golpe orquestrado pelos Ba'aths. Quando Hussein começou a se sentir descontente em ser apenas o vice-presidente, ele simplesmente lançou mão do poder de que dispunha para chegar à presidência.

Por décadas, ele usou tortura, oprimiu e matou para manter o poder. Seu objetivo era tornar-se o herói do Oriente Médio, líder unificador, uma

versão contemporânea de Nahucodonosor Mas assim como todos que usam e abusam do poder para subir na vida -- seja um arrogante diretor executivo de uma grande corporação ou um ditador sanguinário -- no fim ele perdeu tudo. Nenhum acúmulo de poder, por mais violência que seja utilizada para se manter, pode garantir o sucesso.

Acreditamos que o sucesso é uma questão de *pistolão,* por isso tentamos manter uma rede de conhecidos influentes

O que você acha mais importante para conquistar aquilo que deseja: as *coisas* que sabe ou as *pessoas* que conhece? Se você acredita que a melhor opção é a segunda, então provavelmente também acha que o sucesso de pende de um bom *pistolão.*

Quem acredita que conhecer pessoas influentes é o caminho para o sucesso também é da opinião de que basta nascer na família certa para conseguir tudo o que se almeja. Ou acha que sua sorte pode mudar de uma hora para a outra se encontrar a pessoa certa. Mas essas crenças sao totalmente equivocadas. É claro que relacionamentos são muito importantes, e conhecer boas pessoas é recompensador. No entanto, apenas conhecer pessoas influentes não é suficiente para progredir na vida, nem para garantir o sucesso. Se fosse assim, os filhos de todos os homens e as mulheres bem-sucedidos já teriam sucesso garantido por antecipação. Da mesma forma, os filhos de todos os presidentes da República também teriam carreiras políticas vitoriosas. Mas todos sabem que isso não é verdade, como se comprova no caso de Billy Carter, irmão do ex-presidente norte-americano Jimmy Carter. Billy causou muita controvérsia com seu comportamento e não alcançou o sucesso de seu irmão ilustre.

Acreditamos que o sucesso chega junto com o reconhecimento, por isso tentamos nos esforçar ao máximo

Em sua profissão, é possível identificar um sinal claro de que se alcançou o topo? Será que seus pares se impressionariam se você ganhasse o reconhecimento de uma revista como a *Fortune,* ou fosse campeão mundial de xadrez, ou ganhasse o Campeonato Brasileiro de Futebol? Se você fosse

aclamado como o melhor professor do ano ou recebesse um título de doutorado honorário de uma universidade de prestígio, será que isso significaria sucesso? Talvez você alimente sonhos secretos de um dia ganhar um prêmio internacional de cinema, música ou teatro. Ou então, se imagina recebendo o Prêmio Jabuti de literatura, ou um Nobel por uma descoberta científica espetacular. Toda profissão ou disciplina tem as próprias referências em termos de reconhecimento. Você está se esforçando para alcançar reconhecimento em sua área de atividade?

Na França, uma nação que adora culinária e na qual os *chefs* recebem as mais altas honras, uma das mais importantes formas de reconhecimento que qualquer dono de restaurante pode alcançar é receber uma avaliação de três estrelas do Guia Michelin. Até o momento que este livro foi escrito, apenas 25 restaurantes em toda a França ostentavam essa honra. Um deles, estabelecido na região da Borgonha, chama-se Côte d'Or, e seu proprietário é Bernard Loiseau.

Conta-se que durante décadas *chef* Loiseau foi obcecado pela idéia de criar o restaurante perfeito e receber a maior avaliação do Guia Michelin. Ele trabalhou incansavelmente, pois dá muito trabalho conquistar até mesmo uma classificação de duas estrelas — o que Loiseau conseguiu em 1981. E foi aí que passou a trabalhar mais duro ainda. Ele perseguia a perfeição em cada prato do cardápio, ao passo que aprimorava os serviços oferecidos pela casa. Isso o levou a assumir uma dívida de cinco milhões de dólares para ampliar as instalações do restaurante. Até que, em 1991, ele recebeu a terceira estrela. Ele finalmente havia conseguido um privilégio que apenas uns poucos também tinham.

"Estamos vendendo sonhos", disse Loiseau certa vez. "Somos mercadores da felicidade."[6] Mas o reconhecimento que ele recebeu não o fez feliz. No outono de 2003, depois da hora do almoço, ele cometeu suicídio com uma arma de fogo. Não havia avisado ninguém, nem deixado nenhum bilhete. Alguns comentaram que ele se sentia desconsolado porque sua avaliação em outro guia de restaurantes havia despencado. Outros o descreveram como maníaco-depressivo. Ninguém jamais saberá por que ele se matou, mas podemos ter certeza de que o grande reconhecimento que Loiseau recebeu em sua profissão não foi suficiente para ele.

Acreditamosqueachavedosucessopodeestarnum
congresso, por isso tentamos agenda todos quanto pudermos

Eu dediquei ate agora mas de trinta anos de minha vida em palestras e participando de conferências, com o objetivo de ajudar pessoas a serem bem-sucedidas e a se tornarem melhores líderes. Mas sou muito realista a respeito do impacto limitado que um evento pode fazer na vida de uma pessoa, e freqüentemente alerto as platéias a respeito disso. Eventos são ótimas oportunidades para receber inspiração e incentivo. Geralmente, eles nos preparam para tomar decisões importantes que geram mudanças Podem até nos fornecer conhecimento e ferramentas para começar uma nova fase. Contudo, mudanças reais e duradouras não acontecem de uma hora a para outra. São resultado de um processo. O fato de conhecer essa verda de sempre me compeliu a escrever livros e gravar lições, para que as pessoas que tomam a decisão de mudar tenham acesso a ferramentas que possam ser úteis depois de participarem do evento — em última análise, essas ferramentas são um fator de facilitação do processo.

Usamos essa orientação na EQUiP, a organização sem fins lucrativos que fundeiem 1996 com o objetivo de treinar e oferecer recursos a um milhão de líderes em vários países. Nós não nos limitamos a aparecer, montai' um evento e sumir. Usamos uma estratégia de três anos. Começamos tradu zindo livros e lições para o idioma local. Depois do primeiro evento de ensino, cedemos livros de liderança e gravações para serem usadas no desenvolvimento dos líderes. Equipes retornam a cada seis meses ao país onde o trabalho foi realizado para levar mais conhecimentos e acompa nhar o progresso dos líderes locais.

> Mudanças reais e duradouras não acontecem de uma hora para outra. São resultado de um processo.



Não me entenda mal. Eventos podem ser muito úteis — desde que entendamos o que eles podem e o que não podem fazer por nós. Quero incentivar você a participar de eventos que possam ser catalisadores de mudanças em sua vida. Mas não espere que eles tragam o sucesso instan

taneamente. O crescimento vem das tomadas de decisão e da continuidade do trabalho a partir delas. E é disso que este livro fala.

O DIA DE *HOJE* FAZ TODA A DIFERENÇA

As pessoas alcançam o sucesso em suas vidas ao focar no *hoje.* Isto pode soar como lugar-comum, mas o dia de hoje é o único tempo do qual você realmente dispõe. É tarde demais para o *ontem.* E você não tem como depender do *amanhã.* É por isso que o sucesso começa *hoje.* Na maior parte do tempo, a gente não percebe isso. E sabe por quê? Porque...

Damos importância excessiva ao ontem

Depois que analisamos nossos sucessos e nossos erros passados à luz da experiência, eles geralmente parecem maiores do que realmente foram. Certas pessoas nunca se livram de suas façanhas do passado: estrelas do basquete juvenil ou meninas que um dia ganharam prêmios de beleza em sua terra natal olham para a glória que deixaram para trás e formam uma imagem pessoal a partir daquelas conquistas para os próximos vinte anos. A pessoa que recebe a patente por uma invenção quer viver do uso dela pelo resto da vida e nunca mais voltar a trabalhar. Um vendedor pode entrar numa fase prolongada de decadência logo depois de receber o título de "funcionário do ano". Por quê? Pelo fato de ele despender mais tempo pensando em quem ele já foi um dia, ao invés de tentar alcançar aquele nível novamente.

Pode soar como lugar-comum, mas o dia de hoje é o único tempo do qual você realmente dispõe. É tarde demais para o *ontem.* E você não tem como depender do *amanhã.* É por isso que o sucesso começa *hoje.*

Pior ainda são as pessoas que exageram sobre aquilo que *poderiam* ter feito. Você provavelmente já ouviu esta frase: "Quanto mais velho fico, mais percebo como já fui melhor". É um fenômeno curioso: pessoas que

não passaram de atletas medíocres na escola, ao chegar aos trnta anos de idade, repentinamente passam a crer que poderiam Ter se tornado profis sionais do esporte. Homens de negócio em fim de carreira na faixa dos quarenta anos de idade acham que poderiam ter sido magnatas de Wall Street, se pelo menos tivessem recebido uma boa chance. Quase todas as oportunidades que não foram aproveitadas parecem de ouro agora que ja se foram — bem diferente do que pareciam quando surgiram.

O dia de ontem terminou na noite passada. 

Finalmente, há ainda as pessoas cujas experiências negativas moldam- lhes a vida de maneira indelével. Elas revivem todas as rejeições, falhas e injú rias pelas quais passaram. E permitem que esses incidentes as amarrem em nós emocionais. Uma amiga de minha mãe ainda se lamenta por um fato que aconteceu em seu quinto aniversário, quando o pai dela deu o melhor pirulito para a filha mais nova, ao invés de oferecer a ela como presente. Isso ainda a aborrece — e ela já tem 83 anos de idade!

Durante anos mantive um pequeno cartaz em minha mesa que me ajudou a manter a perspectiva correta a respeito do ontem. O texto dizia apenas o seguinte: "O dia de ontem terminou na noite passada". Aquilo me lembrava de que, independentemente da gravidade das falhas cometi das, elas faziam parte do passado, e hoje é um novo dia. Tampouco impor ta que metas eu possa ter atingido ou que prêmios tenha recebido: eles produzem pouco impacto direto naquilo que faço hoje. Também não pos so comemorar minha trajetória para o sucesso.

Superestimamos o amanhã

Qual é sua atitude a respeito do futuro? O que espera que ele guarde pra você? Você acha que as coisas serão melhores ou piores? Responda as per- guntas a seguir de acordo com suas expectativas para os próximos dois ou três anos.

1. Você espera que sua renda anual cresça ou diminua?
2. Você espera que sua rede de relacionamentos se expanda ou retraia?

3. Você espera ter mais ou menos oportunidades?
4. Você espera que seu casamento (ou relacionamento mais significativo) melhore ou piore?
5. Você espera aumentar ou diminuir o número de amigos?
6. Você espera que sua fé se torne mais forte ou mais fraca?
7. Você espera que sua condição física melhore ou piore?

Se você é como a maioria das pessoas, suas respostas refletem as melhores expectativas a respeito dos dias que ainda estão por vir. Agora, permita-me fazer apenas mais uma pergunta: *por que* você pensa dessa maneira? Suas expectativas são baseadas em alguma coisa além de uma vaga esperança de que sua vida vai melhorar? Eu tenho certeza de que vai. Porém, a maioria das pessoas não tem. Elas só acreditam que o amanhã existe para ser melhor, mas não possuem uma estratégia para/azer o futuro melhor. De fato, quanto mais negativa for a idéia do presente cultivada por uma pessoa, mais ela exagera a respeito das coisas boas que o futuro pode trazer. É como se, em sua mente, o futuro fosse uma loteria.

O jornalista William Allen White, vencedor do Prêmio Pulitzer, fez a seguinte observação: "Uma infinidade de gente falhou na tarefa de viver o presente. Essas pessoas dedicaram suas vidas a buscar o futuro. O que elas tinham nas mãos no presente foi totalmente perdido pelo fato de se preocuparem apenas com o futuro (...) e a primeira coisa que descobriram é que o futuro tinha virado passado". Ter esperança de um bom futuro sem investir no presente é como o fazendeiro que espera a colheita sem plantar uma só semente.

Subestimamos o hoje

Você já perguntou a alguém o que estava fazendo, e ouviu essa pessoa responder: "Ah, eu só estava matando tempo..."? Você já pensou realmente sobre essa frase? Seria a mesma coisa que dizer: "Estou jogando minha vida fora". Ou: "Estou matando um pouco de mim". Sim, porque, como Benjamin Franklin afirmou, o tempo é "a matéria da qual a vida é feita". Hoje é o único tempo que temos nas mãos, ainda que muita gente o deixe

escapar por entre os dedos. Elas nao reconhecem o valor do dia de hoje, nem seu potencial.

Um amigo chamado Dale Witherington enviou-me recentemente um e-mail com um poema que ele escreveu, chamado *O credo do construtor de vidas.* Parte dele dizia:

> Hoje é o dia mais importante de minha vida.
> O dia de ontem, com seus sucessos e vitórias, lutas e fracassos
> Se foi para sempre.
> O passado é passado.
> Está feito.
> Acabou.
> Não posso revivê-lo. Não posso voltar atrás e mudá-lo.
> Mas aprenderei com ele e aprimorarei meu dia de Hoje.
>
> Hoje. Este momento. *Agora.*
> É um dom de Deus para mim, e é tudo o que tenho.
> O dia de amanhã, com todas as alegrias e tristezas, triunfes e dificuldades,
> Ainda não chegou.
> Na verdade, pode ser que o amanhã nunca chegue.
> Por isso, não me preocuparei com o dia de amanhã.
>
> O dia de hoje é o que Deus confiou a mim.
> É tudo que tenho. Farei o melhor que puder com ele.
> Darei o melhor de mim —
> Meu caráter, meus dons, meus talentos —
> Para minha família e meus amigos, clientes e companheiros.
> Identificarei as coisas mais importantes
> Para fazer Hoje,
> E trabalharei até que fiquem prontas.
> E quando este dia terminar
> Olharei para trás com satisfação
> E verei tudo o que realizei.
> Então, e só então, planejarei meu futuro,
>
> Procurando aprimorar o que realizei Hoje, com a ajuda de Deus.
>
> Aí então dormirei em paz... feliz.[7]

O PEDACINHO QUE FALTAVA FOI ENCONTRADO!

Se queremos fazer alguma coisa com nossas vidas, então precisamos focar no *hoje*. É nele que o sucesso de *amanhã* começa. Mas como vencer hoje? Como fazer de hoje um grande dia, ao invés de vê-lo terminar em cacos?

O segredo de seu sucesso é determinado por sua agenda diária.



Aqui está o pedacinho que faltava: o segredo de seu sucesso é determinado por sua agenda diária.

Como você gostaria de, a cada dia:

- Vislumbrar possibilidades?
- Manter o foco?
- Desfrutar de boa saúde?
- Mostrar estabilidade?
- Obter alguma vantagem?
- Adquirir persistência?
- Ter oportunidade de optar?
- Experimentar paz interior?
- Alcançar a realização pessoal?
- Sentir que sua vida faz diferença?
- Receber orientação?
- Aprender e crescer?

Essas coisas não fariam de hoje um grande dia?

Todas têm relação direta com aquilo que você faz hoje. Quando falo sobre sua "agenda diária", não me refiro à lista de coisas que você tem para fazer. Nem estou pedindo que adote um tipo especial de calendário ou programa de computador para administrar seu tempo. Estou falando de algo maior. Quero que você abrace o que pode ser considerada uma nova abordagem a respeito da vida.

TOME A DECISÃO UMA VEZ...E ENTÃO ADMINISTRE-A DIARIAMENTE

Existe apenas um punhado de decisões importantes que as pessoas precisam tomar ao longo da vida. Essa afirmação surpreende você? A maioria das pessoas complica a vida e trava na hora de tomar decisões. Meu objetivo sempre foi o de fazer a vida tão simples quanto possível. Reduzi as grandes decisões a 12 tópicos. Uma vez que eu tome alguma delas, tudo o que tenho que fazer é administrar o prosseguimento que darei.

Pessoas bem-sucedidas não demoram a tomar as decisões certas, e as administram diariamente.



Se você toma decisões definitivas nas áreas fundamentais — e então as administra diariamente —, pode criar o tipo de amanhã que deseja. Pessoas bem-sucedidas não demoram a tomar as decisões certas, e as administram diariamente. Quanto mais cedo tomá-las, e quanto melhor você as administrar, mais bem-sucedido se tornará.

As pessoas que se recusam a tomar essas decisões e a administrá-las bem geralmente olham para trás com tristeza e arrependimento — não importa quanto talento possuam ou quantas oportunidades já lhes tenham surgido.

ARREPENDIMENTO NO FIM

Um exemplo clássico de pessoas desse tipo foi Oscar Wilde. Poeta, dramaturgo, romancista e crítico, Wilde era um homem de potencial ilimitado. Nascido em 1854, ele conseguiu bolsas de estudo e foi educado nas melhores escolas britânicas. Sobressaiu-se em grego, conquistando a medalha de ouro do Trinity College por seus estudos. Ganhou o Prêmio Newdigate e recebeu o título de "Maior dos grandes" em Oxford. Suas peças eram populares, e garantiram a Wilde muito dinheiro. Ele era muito admirado em Londres. Seu talento parecia desconhecer limites. Karen Kenyon, colunista da revista *British Heritage,* classificou Oscar Wilde como "o autor britânico mais citado" depois de Shakespeare.[8]

Ainda assim, ao fim da vida, ele estava falido e vivendo na miséria. Sua vida dissoluta o colocou na prisão. Na cadeia, Wilde escreveu sobre a perspectiva que tinha de sua vida. No texto, dizia:

> Devo dizer a mim mesmo que me arruinei, e que ninguém, grande ou pequeno, pode ser levado à ruína, a não ser pelas próprias mãos. Estou absolutamente pronto para admiti-lo. Estou tentando dizer isso, embora talvez não pensem dessa maneira no momento. Faço essa acusação impiedosa contra mim sem piedade. Terrível foi o que o mundo fez comigo, mas o que fiz a mim mesmo não foi muito menos terrível.
>
> Eu era um homem que mantinha relações simbólicas com a arte e a cultura de meu tempo. Percebi isso logo no alvorecer de minha vida, e fiz o possível para as pessoas de minha época fazerem o mesmo. Poucos homens mantêm uma posição como esta por toda a vida e têm uma consciência tão forte quanto a isso. Normalmente, cabe aos historiadores ou críticos esse discernimento — mesmo assim, muito tempo depois de o homem ou de seu tempo ter passado. Comigo foi diferente. Eu mesmo senti isso, e fiz que os outros sentissem também. Byron era uma figura simbólica, mas suas relações eram com a paixão de sua época, e com o tédio dessa paixão. As minhas eram com algo mais nobre, mais perene, de importância mais vital, de escopo mais amplo.
>
> Os deuses me deram quase tudo. Mas me permiti ser enganado com longos discursos sem sentido, ou de apelos sensuais. Eu me admirava por ser um homem de *boa-vida,* um vaidoso, um homem que andava sempre na moda. Cerquei-me de pessoas medíocres e de mente limitada. Tornei-me um pródigo da própria genialidade, e viver uma juventude eterna me proporcionava uma alegria curiosa. Cansado de viver no topo, deliberadamente fui ao fundo, em busca de nova sensação. O que o paradoxo era para mim na esfera do pensamento, a perversidade se tornou para mim na esfera da paixão. Desejo, afinal, era uma doença, ou uma loucura, ou ambas. Cresci desprezando a vida dos outros. Tirei prazer de onde quis, e fui em frente. Esqueci que *toda ação do dia mais comum faz ou desfaz o caráter,* e que por isso *o que uma pessoa faz em segredo um dia será proclamado do alto do telhado.* Deixei de ser senhor de minha vida. Não era mais o capitão de minha alma, e não sabia disso. Permiti que o prazer

mo dominasse.Terminei em horrível desgraça, Só me restou uma coisa agora: absoluta humilhação (grifo do autor).'

Quando Wilde percebeu aonde seu desprezo por cada dia vivido o levara, era tarde demais. Ele perdeu a família, a fortuna, o respeito próprio e o dese jo de viver. Morreu falido e endividado, aos 46 anos de idade.

"Um dia de hoje eqüivale a dois dias de amanhã; o que eu serei, já estou me tornando agora."



BENJAMIN FRANKLIN

Acredito que todos têm o poder de produzir impacto com o fruto de sua vida. A maneira de fazer isso é concentrar-se no dia de hoje. Benjamin Franklin fez uma observação pertinente: "Um dia de hoje eqüivale a dois dias de amanhã; o que eu serei, já estou me tornando agora". Você pode Fazer do *hoje* um dia muito bom. De fato, você pode fazer dele uma obra prima. Este é o assunto do próximo capítulo.

2

O dia de *hoje* pode ser transformado numa obra-prima



omo você descreveria sua vida? Você está conseguindo as coisas que deseja? Você está conquistando aquilo que é importante para sua vida? Você se considera uma pessoa bem-sucedida? Como você olha para o futuro?

Se eu pudesse ir a sua casa e passar apenas um dia com você, seria capaz de dizer se será ou não bem-sucedido. Você escolheria o dia. Se eu acordasse com você pela manhã e acompanhasse todo seu dia, observando o que você faz durante 24 horas, seria capaz de dizer que direção sua vida está tomando.

Quando digo isso às pessoas que participam de minhas conferências, há sempre uma forte reação. Algumas se surpreendem. Outras ficam na defensiva porque pensam que eu faria um prejulgamento sobre elas. Uns poucos ficam contrariados porque acham que essas minhas afirmações soam arrogantes. Há ainda os que ficam simplesmente intrigados e desejam saber por que falo com tanta convicção. A resposta reside naquilo que eu mencionei no capítulo anterior. O segredo de seu sucesso é determinado pela sua agenda diária. Se você toma algumas decisões fundamentais e as administra bem em seu dia-a-dia, será bem-sucedido.

Você jamais mudará sua vida até que mude alguma coisa que faz diariamente.



Você jamais mudará sua vida até que mude alguma coisa que faz diariamente. Entenda, o sucesso simplesmente não aparece de uma hora para outra na vida de alguém. Pelo mesmo motivo, o fracasso também não acontece de repente. Ambos são processos. Cada dia de sua vida é meramente preparação para o seguinte. O que você se torna é resultado daquilo que faz hoje. Em outras palavras...

Você está se preparando para alguma coisa

Seu atual modo de vida o prepara para o amanhã. A questão é: para o que você está se preparando? Está fazendo preparativos para o sucesso ou para o fracasso? Como meu pai costumava dizer-me enquanto eu crescia: "Você pode pagar agora e brincar depois ou brincar agora e pagar depois. Mas, de uma forma ou de outra, você vai ter de pagar". A idéia era a de que você pode aproveitar o que puder e fazer o que lhe agrada hoje, mas, se o fizer, sua vida será mais dura amanhã. Por outro lado, se trabalhar duro agora, na linha de frente, então colherá as recompensas no futuro.

E a velha história da formiga e da cigarra. Durante o verão e o outono, a formiga se dedica o tempo todo ao trabalho, juntando comida. Enquanto isso, a cigarra fica cantando. Quando o frio do inverno chega, a formiga se recolhe em casa e aproveita a vida. Ela pagou o preço de seu lazer. Ao mesmo tempo, a cigarra, que passou o tempo todo se divertindo, também tem um preço a pagar. Ela fica no frio, morrendo de fome, porque se preparou para o fracasso, não para o sucesso. Ela não compreende que a única preparação adequada para o amanhã é usar corretamente o dia de hoje.

A única preparação adequada para o amanhã é usar corretamente o dia de hoje.



Uma das formas pelas quais eu *pago* o preço do dia de hoje para garantir um amanhã melhor resulta de meu hábito de arquivar citações e pensamentos. Desde que tinha dezessete anos, eu sabia que seria pastor. Sabia que aquilo significava que eu teria de falar e escrever para as pessoas todas as semanas de minha vida. Se você já precisou alguma vez na vida escrever

e ministrar mais de uma centena de lições novas por ano sabe bem quão difícil é encontrar material novo e inédito para apresentar a platéia. Em 1964, dei início a uma disciplina regular de ler prestando atenção especial a boas citações, idéias e ilustrações para sermões e lições. Quando encontrava um bom material (ou assunto), eu recortava, decidia qual era a idéia melhor exposta e arquivava. Faço isso todos os dias, rigorosamente, há quarenta anos!

Fazer isso é divertido? Não necessariamente. Em geral, esse hábito é até chato. Se funciona? Sem dúvida alguma. Os 1,2 mil arquivos de meu es critório, contendo milhares de citações, são prova do sucesso dessa práti ca. A qualquer momento que eu precise escrever uma palestra ou queira Trabalhar num capítulo de um livro, ao invés de despender horas sem fim durante semanas procurando por material de qualidade, recorro a meus arquivos e, em questão de minutos, ponho as mãos em grandes citações e histórias que coletei ao longo do tempo. Apenas encaro a leitura e o arqui vamento de citações e pensamentos como um preço que preciso pagai diariamente para tornar o dia de amanhã melhor. É uma forma de me preparar para ser bem-sucedido.

A preparação de hoje gera a confiança de amanhã

Eu sempre tento olhar para o *hoje* como uma preparação para o futuro, e o resultado desse tipo de perspectiva é que ela pavimenta a estrada que me levará a ser bem-sucedido *amanhã.* Um benefício dessa maneira de pen sar é a confiança que ela produz. Quando você estava na escola, já aconte ceu de estudar tanto para uma prova a ponto de entrar na sala de aula com absoluta confiança, sabendo que se sairia muito bem? Ou alguma vez já ensaiou uma música ou treinou uma jogada tantas vezes que simples mente *tinha convicção* de que seria capaz de executá-la com perfeição no dia em que fosse necessário?

Você pode trazer esse mesmo tipo de confiança para sua vida diária, se mantiver em mente que o dia de hoje faz muita diferença. O legendário *quarterback* Joe Namath, do New York Jets, explicou esse princípio da se guinte forma: "O que faço é preparar-me até que saiba que posso fazer o

que tenho de lazer". Quando você investe no *hoje*, esta colocando moedas no cofrinho. É como estudar para a prova de amanhã. Você simplesmente está melhor preparado para enfrentar os desafios da vida.

A preparação de hoje gera o sucesso de amanhã

Há não muito tempo, eu estava conversando com John Kotter, professor da Escola de Negócios de Harvard e autor de *Liderando mudança.* Estávamos nos preparando para falar simultaneamente para milhares de pessoas do mundo dos negócios, e contei a ele sobre a idéia de O *sucesso de amanhã começa hoje.* Sua reação foi: "A maioria das pessoas não conduz a própria vida — apenas a aceita". Acho que isso é verdade.

> A maioria das pessoas não conduz a própria vida — apenas a aceita.
>
> JOHN KOTTER

Infelizmente, muitas pessoas encaram a vida de forma passiva. Elas preferem assumir uma postura de passividade, ao invés de agir proativamente. E como se elas estivessem esperando por alguma coisa. Mas a vida não é como experimentar uma roupa. Você não terá uma segunda chance de viver o dia de hoje! Creio que todo o mundo escolhe como encarar a vida. Se você é proativo, seu foco está na *preparação.* Se você é reativo, acaba focando na *reparação,* ou seja, em consertar os erros.

Preparação	Reparação
• Permite que você mantenha o foco no *hoje*	• Mantém o seu foco no *ontem*
• Aumenta a eficiência	• Consome tempo
• Aumenta a confiança	• Cria desestímulo
• Economiza dinheiro	• Aumenta custos
• Paga neste momento o preço pelo *futuro*	• Paga neste momento o preço pelo *passado*
• Leva você a um nível superior	• Torna-se um obstáculo ao crescimento

"O segredo do sucesso na vida é estar pronto para seu tempo, quando ele chegar."

BENJAMIN DISRAELI

Para se tornar uma pessoa que sabe se preparar, observe o conselho do primeiro-ministro britânico do século xix, Benjamin Disraeli. Ele disse: "() segredo do sucesso na vida é estar pronto para seu tempo, quando ele chegar".

A COMPOSIÇÃO DE UMA OBRA-PRIMA

Pm fevereiro de 2003, realizei um antigo sonho de minha vida. 'l ive o privilégio de passar algum tempo com um de meus ídolos: John Wooilen, o técnico de basquete que entrou para a Galeria da Fama da Universidade da Califórnia (UCLA). Contarei mais sobre isso adiante. Uma das citações célebres de Wooden oferece o pedacinho que falta para quem se dá à tare fa de lidar com o dia de hoje. Ele freqüentemente exortava seus jogadores a fazer de cada dia uma obra-prima:

> Quando eu ensinava basquete, alertava meus jogadores sobre a importância de tentar fazer o máximo possível para aprimorar-se a cada dia, e fazer do treinamento uma obra-prima. Geralmente somos distraídos por coisas fora de nosso controle. Você não pode fazer nada sobre o passado. A porta para o passado foi fechada, e a chave, jogada fora. Você não pode fazer nada sobre o futuro. Ele ainda não chegou. Porém, o amanhã é, em grande parte, determinado por aquilo que você faz hoje. Por isso, faça do dia de hoje uma obra-prima (...) Essa regra é mais importante na vida que no basquete. Você precisa se empenhar, dia a dia, em tornar-se um pouco melhor. Ao se dedicar à tarefa de melhorar a cada dia durante determinado período de tempo, você se tornará muito melhor. Só então será capaz de ser o melhor que pode ser.'

A idéia de fazer do *hoje* uma obra-prima não é atraente? A questão é: como? Qual o custo disso? Acredito que haja dois ingredientes necessários para fazer de cada dia uma obra-prima: decisões e disciplina. São dois lados da mesma moeda. Você poderia chamá-los "estabelecer as metas" e "cumpri r

as metas". I', não podem ser separados, pois um sem o outro não vale mui to. Digo isso porque:

Boas decisões - Disciplina diária = Uni plano sem resultados
Disciplina diária - Boas decisões = Regras sem recompensa
Boas decisões + Disciplina diária = Uma obra-prima em potencial

O tempo oferece oportunidades iguais a todos, mas as pessoas o tratam de modo diferente. O tempo é como um bloco de mármore. Se você entregar um bloco de mármore a uma pessoa comum, depois de algum tempo terá... um bloco de mármore. Mas coloque-o nas mãos de um escultor habilidoso e observe o que acontece! O escultor olha para o bloco de mármore com olhos de artista. Primeiro, ele toma decisões sobre o que fará com aquela peça. Depois, ele coloca em prática as disciplinas de seu ofício até transformar uma pedra sem vida numa obra-prima. Acredito que podemos nos tornar escultores. Podemos aprender bem o ofício — não de transformar pedras, mas nossas vidas.

Boas decisões *hoje proporcionarão* a você um amanhã bem melhor

Parece óbvio dizer que boas decisões ajudam a criar um amanhã mais promissor, ainda que muitas pessoas não pareçam saber associar a falta de sucesso com as decisões pobres que tomam. Algumas fazem escolhas, aí passam por experiências com conseqüências negativas, e ainda se perguntam por que não conseguem progredir na vida. Elas nunca se dão conta. Outros sabem que suas escolhas podem não ser boas para eles, mas de qualquer maneira as fazem. É o caso do alcoólico que continua bebendo excessivamente, ou da pessoa que estabelece um relacionamento abusivo com outra.

Ninguém pode dizer que boas decisões são sempre simples, mas elas necessariamente conduzem ao sucesso. Theodore Hesburgh, ex-presidente na Universidade de Notre Dame, fez o seguinte alerta:

- Você não toma decisões porque são *fáceis;*

- Você não toma decisões porque são *baratas;*
- Você não toma decisões porque são *populares;*
- Você toma decisões porque são *certas.*

Você começa a construir uma vida melhor ao assumir a determinação de fazer boas decisões, mas só isso não é o suficiente. Você precisa saber que decisões deve tomar. Eu dediquei muito tempo de lucubração ao assunto, falei com muitas pessoas bem-sucedidas e consegui fazer uma lista de doze áreas críticas para alcançar o sucesso. Eu as chamo "Doze doses diárias":

1. Atitudes: escolha e ponha em prática as atitudes certas diariamente.
2. Prioridades: determine e aja de acordo com as prioridades diariamente.
3. Saúde: crie e siga hábitos saudáveis diariamente.
4. Família: comunique-se e cuide de sua família diariamente.
5. Pensamentos: pratique e desenvolva bons pensamentos diariamente.
6. Compromissos: assuma e mantenha compromissos apropriados diariamente.
7. Finanças: ganhe dinheiro e administre-o de forma adequada diariamente.
8. Fé: aprofunde e expresse sua fé diariamente.
9. Relacionamentos: inicie e invista em relacionamentos sólidos diariamente.
10. Generosidade: planeje e demonstre generosidade diariamente.
11. Valores: abrace e coloque em prática bons valores diariamente.
12. Crescimento: procure e experimente o desenvolvimento pessoal diariamente.

Se você estabelecer esses doze princípios a partir da tomada de decisões corretas em cada área e administrar essas decisões diariamente, poderá ser bem-sucedido.

Antes de prosseguir, preciso esclarecer uma coisa: por favor, não permita que a extensão da lista o desestimule. Não estou tentando inventar

mais uma dúzia do coisas cm seus afazeres diários. C) que estou Mip i indo é que você dedique algum tempo para pensar sobre essas áreas e tome uma decisão duradoura em cada uma delas. Você pode estabelecer cada princípio de uma vez por todas, e não precisará consultar a lista todo dia. Esta é uma boa idéia por duas razões:

1. *Porque permite tomar decisões sem a interferência das emoções* — Normalmente tomamos decisões no calor das circunstâncias. Se não somos cuidadosos, podemos tomar uma decisão capaz de mudar toda a vida sob a influência de uma situação temporária, e não a partir de nossos valores. Ou podemos baseá-la em nossos sentimentos. Entretanto, se tomamos decisões críticas antes que sejam necessárias, podemos fazê-lo sem que nossas emoções interfiram e nos controlem. Quando agimos assim, a tendência é que nossas decisões sejam tomadas com integridade.
2. *Porque facilita a administração de sua vida* — Se você se obriga a tomar as decisões críticas em sua vida, então só precisa administrar-se com base nessas decisões. Por exemplo, digamos que você descobre que tem uma propensão ao jogo, capaz de levá-lo a desperdiçar muito dinheiro em apostas. Se você toma a decisão de não fazer nenhum tipo de aposta, no futuro sua tarefa será a de administrar sua vida à luz dessa decisão. Isso pode significar, por exemplo, que você tenha de evitar entrar em casas lotéricas, visitar hipódromos, tirar Punta Del Leste de seu roteiro de férias ou não convidar mais os amigos para jogar pôquer (e também declinar quando for convidado). Uma vez que a grande decisão tenha sido tomada, você raramente terá de revisitá-la.

As pessoas mais bem-sucedidas na vida são as que estabelecem os princípios fundamentais bem cedo, e os administra diariamente.



As pessoas mais bem-sucedidas na vida são as que estabelecem os princípios mais importantes bem cedo, e os administra diariamente. Quanto

mais cedo você estabelecer esses princípios fundamentais em sua vida, maior será seu potencial de sucesso.

As *disciplinas* que você põe em prática hoje proporcionarão um amanhã promissor

O primeiro ingrediente do sucesso — tomar boas decisões — não tem valor real sem o segundo, que é impor-se uma boa disciplina. Vamos encarar os fatos: todo o mundo quer ser magro, mas ninguém quer fazer dieta Iodos querem viver muito, mas poucos gostam de se exercitar. Todos gostam de ganhar dinheiro, mas poucos gostam da idéia de trabalhar duro Pessoas bem-sucedidas dominam seus sentimentos e criam o hábito de fazer coisas que as pessoas que não alcançaram o sucesso evitam fazer. Os dois aparadores do sucesso são *começar* e *terminar*. As decisões nos ajudam a começar. A disciplina nos ajuda a terminar.

As decisões nos ajudam a começar.
A disciplina nos ajuda a terminar.



Muita gente quer evitar a dor, e a disciplina é geralmente dolorosa. Mas precisamos reconhecer que há de fato dois tipos de dor, quando nos referimos a nossa conduta diária. Existem a dor da disciplina e a dor do arrependimento. Muitas pessoas evitam a dor da disciplina porque é o caminho mais fácil. O que elas provavelmente não compreendem é que a dor da disciplina é momentânea, mas o resultado é perene.

Se fazemos uma decisão de tentar manter um corpo saudável, mas evitamos qualquer tipo de exercício, a verdade é que estamos evitando trinta minutos de sacrifício. Mas logo depois nos sentimos culpados por ter violado a decisão que sabíamos ser a melhor para a saúde. Aí nos arrependemos por não ter feito o exercício. E se evitamos sistematicamente o exercício físico, acabamos pagando o preço no futuro.

Entretanto, quando colocamos em prática a disciplina de nos exercitar diariamente por trinta minutos, nos sentimos bem *pelo resto do dia. É* uma troca muito boa. Experimentamos dezesseis horas de sentimento positivo a nosso respeito por meia hora de sacrifício. E se praticamos

exercícios de maneira disciplinada e regular, também recebemos o benefí cio de um corpo saudável, que pode literalmente salvar — ou prolongar — nossa vida. Quando a sujeitamos à dor da disciplina, as recompensas são grandes, e as oportunidades se multiplicam. Porém, se comprometemos sistematicamente nossa disciplina, não apenas perdemos oportunidades, mas também cresce nosso arrependimento.

Preciso honrar meus pais por terem me ensinado a ser uma pessoa disciplinada. Uma das maneiras que eles usaram para ensinar-me foi incumbir-me de valorizar pequenas tarefas. Todo domingo, meu pai me entregava uma lista de tarefas para a semana. Algumas eu tinha de realizar num dia específico, como pôr o lixo para fora, à noite. Outras, eu podia fazer a qualquer hora que quisesse, desde que estivessem prontas no sábado ao meio-dia. A princípio, eu evitava tantas tarefas quanto fosse possível. Isso durou até uma semana durante o verão, quando deixei de limpar o porão antes do prazo. À tarde, naquele dia, toda a família entrou no carro para ir nadar. Quando cheguei com minha toalha, meu pai perguntou: "John, você limpou o porão como estava incumbido de fazer?".

Hesitei e gaguejei, até que finalmente confessei: "Não, senhor, não limpei". Então pensei rápido: "Mas farei isso assim que a gente voltar!"

Meu pai olhou para mim e disse de maneira doce, mas firme: "Não foi isso que combinamos. Você preferiu brincar durante a semana toda, ao invés de completar suas tarefas. Vamos sair para nadar, mas você ficará em casa para limpar o porão. Sinto muito, filho, mas essas são as regras".

Passei aquela tarde trabalhando no porão fedorento, enquanto meu irmão e minha irmã nadavam e se divertiam. Depois daquilo, deixei a procrastinação. Não queria correr o risco de perder novamente o passeio. Alguém certa vez definiu trabalho duro como o acúmulo das coisas fáceis que não fazemos no tempo oportuno. O trabalho simplesmente não parece tão difícil quando paramos de evitá-lo. E descobri logo que quanto mais cedo eu realizava minhas tarefas, melhor eu aproveitava a semana.

O PRIMEIRO PASSO NA DIREÇÃO DO SUCESSO

Começar é geralmente a parte mais difícil no processo de mudanças em sua vida, seja no caso de uma dieta, um projeto de crescimento pessoal, o

início da malhação, ao ou parar de fumar. Já que temos tantas razões para nao começa coisas como essas, permita me incentivar você atraves de algu mas, idéias estimulantes:

Comece com você

Há alguns anos, numa viagem à índia, tive a oportunidade de visitar a casa dos grande líder daquela nação, Mahatma Gandhi. A casa foi transformada em museu, e contém alguns pertences pessoais e artefatos de seus tempos de liderança. Essas coisas ensinam muito a respeito da filosofia de Gandhi Um de seus princípios que vi no local me impressionou: "Seja a mudança que você quer ver no mundo". Que princípio maravilhoso! Geralmente queremos mudar o mundo, mas é mais fácil falar sobre mudar os outros do que arregaçar as mangas e começar nós mesmos a realizar a mudança.

"Seja a mudança que você quer ver no mundo."
Mahatma Gandhi



Se você deseja que uma pessoa próxima a você — sua mulher, seu filho, um amigo, um funcionário — mude de alguma forma, então torne-se o modelo de mudança. Quando isso acontece:

- Você ganha experiência, confiança, integridade e influência.
- Você fica feliz consigo (como o psicólogo Phil McGraw diria, "você precisa chegar lá primeiro").
- Você precisa ter algo para oferecer antes de poder dar isso aos outros.

Comecei estudando essas lições da maneira mais difícil, no começo de minha carreira. Desde então, procuro sempre *empurrar* as pessoas para a frente. Hoje, trabalho *conduzindo* pessoas adiante tentando estabelecer o exemplo.

Comece o quanto antes

Há um ditado antigo segundo o qual Noé não esperou que seu barco aparecesse; ele mesmo o construiu! Se você assume uma abordagem proativa

no processo de mudança de sim vicia e começa cedo, aumenta suas chances de sucesso — e cr ia mais opções para você no futuro.

Uma das pessoas que mais admiro é Pat Summit, técnica de basquete das Voluntárias Femininas da Universidade do Tennessee. Ela foi nomeada Técnica do Século das Faculdades Femininas de Naismith, e recebeu o Prêmio John Bunn. As equipes que ela dirigiu venceram seis títulos da National Collegiate Athletic Association (NCAA). Como técnica principal, ela venceu mais de oitocentos jogos. Apenas um punhado de técnicos conseguiu tal façanha. Como ela fez isso? Bem, antes de qualquer coisa, ela simplesmente é muito boa no que faz! Ninguém alcança tantas vitórias sem talento e iniciativa. Mas o outro segredo de seu sucesso é que ela começou com 26 anos de idade.

Quando chegar aos próximos capítulos, você tomará conhecimento de minha história pessoal e de como cheguei ao ponto de tomar cada decisão a partir da prática das Doze Doses Diárias. Compartilho isso porque quero detalhar o processo para você e permitir que saiba que estou tentando viver os princípios sobre os quais escrevo. E lhe revelarei onde está minha luta — não quero sugerir que faço todas aquelas coisas com perfeição. Mas você também descobrirá que tive a sorte de tomar muitas decisões bem cedo na vida:

Na infância e na adolescência — quatro decisões.

Na faixa dos vinte anos — cinco decisões.

Na faixa dos trinta anos — duas decisões.

Na faixa dos cinqüenta anos — uma decisão.

Quanto mais cedo tomei uma decisão e adotei a prática da disciplina de forma efetiva, maior foi o efeito combinado em minha vida. A mesma coisa vale para você!

Se você é jovem, então tem uma vantagem que os mais velhos não têm. Quanto mais cedo começar, maiores serão suas chances de ser bem-sucedido. Começar cedo é como correr antes do zagueiro para alcançar um lançamento. O resultado é que seu desempenho pode superar até o de pessoas que trabalham muito e têm mais talento que você.

Comece aos pouco;.

Quanto maior é a mudança mais ela intimida. É por isso que recomendo começar aos poucos. Praticamente todo o mundo acredita que pode dar um pequeno passo. É encorajador. Quando você começa aos poucos e é bem-sucedido, isso o ajuda a acreditar que pode dar o próximo passo. Além disso, você não pode dar o segundo passo se não tiver completado o primeiro, certo? Também é bom porque ajuda você a priorizar suas ações e focar sua energia. Mas aqui vai um pequeno conselho: quando você estiver pronto para começar, não pense que já entenderá tudo o que é necessário Para chegar ao topo. Apenas mantenha o foco no passo seguinte.

Comece agora

Meu amigo Dick Biggs, autor de *Burn brightly without burningout [Brilhe com intensidade sem se queimar]*, costuma dizer: "O maior abismo na vida é aquele que fica entre saber e fazer". Bem no fundo, todos sabemos que, se queremos mudar e crescer, precisamos começar — ainda que, vez por outra, hesitemos. É por isso que Maureen Falcone afirma: "A maioria fracassa no começo".

"O maior abismo na vida é aquele que fica entre saber e fazer."

DICK BIGGS



Recentemente, Sammy Poole enviou-me um *e-mail* com uma mensagem que sintetiza a essência das desculpas que damos por não começar algo que sabemos que deveríamos. Parte do texto diz:

Chega de esperar...
Até quitar as prestações de seu carro e de sua casa.
Até comprar outro carro ou outra casa.
Até que seus filhos saiam de casa.
Até que você volte a estudar.
Até que você termine de estudar.
Até perder dez quilos.

Até ganhar dez quilos.
Até se casar.
Até se divorciar.
Até ter filhos.
Até a aposentadoria.
Até o verão.
Até a primavera.
Até o inverno.
Até o outono.
Até que você morra.

Você pode ter um milhão de razões para não começar agora. Mas, bem no fundo, nenhuma delas pode ser tão forte quanto seu desejo de mudar, de crescer e de ser bem-sucedido. Em um mês, em um ano ou em cinco anos, a contar de hoje, você pode ter apenas um arrependimento: o de não ter começado agora. O sucesso de amanhã começa *hoje*. A maneira que você escolhe para usar seu tempo hoje pode mudar sua vida. Mas a primeira decisão que você precisa tomar é a de começar.

COMO TORNAR ESSAS DECISÕES UMA REALIDADE EM SUA VIDA

O cartunista Charles Schulz, criador de Charlie Brown e sua turma, dizia com ironia: "Viver é mais fácil se você temer apenas um dia de cada vez". Mas a verdade é que você não precisa temer seus dias se estabelecer as decisões importantes e as disciplinas que devem ser colocadas em prática nas áreas críticas da vida. Você provavelmente já notou que este livro contém um capítulo relacionado a cada uma das doze áreas críticas das Doze Doses Diárias. Depois de ler todos eles, faça o seguinte para começar a transformar o dia de hoje numa obra-prima:

Reveja as decisões tomadas e se pergunte: "Que boas decisões já tomei?"

Sem dúvida, você já tomou decisões em várias das áreas críticas mencionadas neste livro. Algumas você tomou sem sequer saber realmente que o

estava fazendo. outras devem ter sido tomadas depois de pensar cuidadosamente. É possível até que você tenha colocado no papel certas decisões tomadas em determinados momentos de sua vida. Comece esse processo discernindo e reconhecendo os passos positivos que você já deu. No fim de cada capítulo, eu mesmo o incentivarei a fazê-lo.

Identifique as decisões que você ainda precisa tomar

Há certas áreas para as quais você provavelmente deu pouca ou nenhuma importância até agora. Conforme avançar na leitura dos capítulos deste livro, é possível que descubra algumas sobre as quais pensava ter resolvido tudo, mas, na verdade, ainda estão pendentes. Não tome isso como um fator de desânimo, mas reconheça que precisa mudar. Você não será capaz de aperfeiçoar-se em nenhuma área se lhe faltar a sensibilidade para identificar essas pendências.

Escolha uma dessas decisões e empenhe-se em torná-la realidade ainda esta semana

Quando a hora de mudar chega, há apenas três tipos de pessoa:

1. Os que não sabem o que fazer.
2. Os que sabem o que fazer, mas não fazem.
3. Os que sabem o que fazer e entram em ação.

Este livro foi escrito para ajudar você a ser o terceiro tipo de pessoa. Esforcei-me para oferecer a abordagem mais completa possível neste livro, de maneira que as pessoas que até agora deixavam de dar atenção a uma das doze áreas passem a dispor de tudo quanto precisam para enfrentar essa deficiência e transformá-la em um recurso determinante de seu sucesso. De qualquer forma, um dos perigos de um livro como este é que ele cobre um terreno tão vasto que você pode se sentir tentado a seguir em várias direções ao mesmo tempo. Apenas concentre-se em uma área de cada vez para fazer o maior progresso. E lembre-se: quando se trata de enfrentar as grandes decisões da vida, uma vez que você as tenha tomado, nunca mais terá de lidar com elas do mesmo jeito que fazia antes.

Conheça as disciplinas que acompanham cada decisão

Muita gente pode tomar boas decisões, desde que saiba exatamente qual é a questão que as envolve. Mas caráter e persistência determinam o que acontece *depois* que a decisão é tomada. Com o intuito de ajudá-lo a perseverar em cada área crítica, recomendei algumas disciplinas para serem colocadas em prática, a fim de capacitá-lo a administrar bem as decisões que tomar na vida.

À medida que você avançar, lembre-se disto: enquanto as decisões podem ser tomadas com rapidez, a adoção de disciplinas em sua vida leva mais tempo. Se você viveu até agora sem muita auto-disciplina, precisará de mais tempo ainda para aprendê-las. Contudo, se você já é uma pessoa altamente disciplinada, achará mais fácil adotar novas disciplinas. Uma vitória da disciplina em uma área pode ajudá-lo a vencer em outras.

Repita o processo até que você domine todas as Doze Doses Diárias

Uma vez que você tenha tomado uma decisão crítica e tenha se submetido a suas disciplinas, passe para outra decisão. É isso que estou fazendo. Devo admitir: ainda estou trabalhando nisso em relação a minha vida. Por exemplo, eu não havia tomado a decisão de fazer exercícios físicos até completar cinqüenta anos de idade. E ainda estou aprendendo as disciplinas concernentes a isto. Já cheguei lá? Ainda não, mas estou batalhando. Estou melhorando cada vez mais; sou uma obra em progresso. À medida que me esforço em avançar, tenho em mente que aquilo que eu fizer no futuro depende do que eu já sou agora; e aquilo que sou é resultado de anos de disciplina.

> Aquilo que eu fizer no futuro depende do que eu já sou agora; e aquilo que sou é resultado de anos de disciplina.

UMA VIDA COMO OBRA-PRIMA

Mencionei anteriormente neste capítulo que realizei um sonho que acalentava por toda a vida: passar metade de um dia com John Wooden. Ele é

um homem formidável, Foi treinador de basquete por cerca de quarenta anos, E em todo esse tempo, só perdeu *uma* temporada (a primeira que disputou). Ele liderou equipes da Universidade da Califórnia (UCLA) em quatro temporadas invictas, e conquistou o recorde de uma dezena decaiu peonalos da NCAA, sete deles em seqüência. Não é de admirar que ele seja chainado de "o mago de Westwood" (o subúrbio de Los Angeles onde o ***campus*** da UCLA está situado).

Antes de vê-lo, dediquei três semanas à leitura de seus livros. Devorava cada pequena fatia de informação sobre ele que podia. Então, no dia marcado, o encontrei para um almoço num pequeno restaurante onde ele costuma comer. Quando nos encontramos, ele tinha 92 anos de idade. mas ninguém seria capaz de dizer que era tão idoso. Ele é cheio de vigor e bastante lúcido.

Quando terminamos de comer, devo ter feito mil perguntas a John Wooden, as quais ele respondeu com muita solicitude. Eu queria apren der o máximo que pudesse sobre seu tipo de liderança. Queria saber por que ele achava que era capaz de vencer tanto quanto venceu. Ele disse que atribuía essa capacidade de vencer a quatro fatores: 1) análise dos jogadores; 2) levá-los a cumprir seus papéis como integrantes do time; 3) prestai atenção nos fundamentos e nos detalhes; 4) trabalhar bem com outras pessoas. Eu também queria saber do que ele sentia mais falta dos tempos como treinador. Num primeiro momento, sua resposta me surpreendeu.

"Os treinos", ele comentou. Não era a aclamação pública pelos campe onatos conquistados. Então me lembrei de uma citação dele que havia lido antes do nosso encontro. Mais tarde, voltei a procurá-la em seu livro:

> Sou questionado com freqüência sobre quando comecei a sonhar efeti vãmente com a conquista de um campeonato nacional. Isso aconteceu na Faculdade de Professores de Indiana State ou foi depois que cheguei à UCLA? Quem sabe não foi quando eu era estudante e jogador? Eu nunca sonhei em conquistar um campeonato nacional.
>
> O que sonhava a cada ano, se você quer chamar isso de "sonho", era com a possibilidade de tentar montar o melhor time de basquete que eu

pudesse. Meus pensamentos foram direcionados á preparaçao,a nossa jornada, e não aos resultados de tal esforço (como, por exemplo, conquistar campeonatos nacionais). Coisas como essa poderiam simplesmente desviar minha atenção para a área errada e me criar expectativas por algo que estaria fora de meu controle. Expectativas não são suficientes para fazer as coisas acontecerem.

Mescle idealismo com realismo, e em seguida adicione trabalho duro. Isso trará muito mais resultados do que você poderia esperar.[2]

Falamos mais sobre os treinamentos, e ele disse: "O que você faz nos treinos determina seu nível de sucesso. Eu costumava dizer a meus jogadores: 'Vocês precisam dar 100% de si todos os dias. Qualquer porção subtraída hoje, não poderá ser compensada amanhã. Se vocês derem 75% de si hoje, vocês não serão capazes de dar 125% amanhã para compensar'".

Conforme eu ouvia John Wooden falar, alguma coisa dentro de mim se fortaleceu. Antes daquele encontro, eu queria escrever O *sucesso de amanhã começa* hoje. Depois de conversar com aquele técnico de basquete, senti que eu *tinha* de escrever este livro. Tudo o que ele me dizia parecia confirmar as coisas em que eu acreditava sobre como o sucesso de amanhã pode ser encontrado no que fazemos hoje.

Depois do almoço, o treinador Wooden convidou-me para ir a sua casa. É um lugar pequeno, modesto. Fiquei muito entusiasmado quando ele me levou para conhecer seu escritório. Ele devia ter uns mil prêmios e homenagens pendurados — tantos que mal dava para ver o papel de parede. E sempre que lhe perguntava sobre algum daqueles prêmios, declinava da honra e falava sobre a conquista de seu time. Em determinado momento, ele leu uma poesia em voz alta para mim. Seu amor pelos versos era evidente, e ele leu cada um com grande expressividade. Depois de aproximadamente uma hora, ele comentou: "Só mais uma vez" e leu a seguinte poesia, escrita por Swen Nader, um de seus ex-jogadores:

Certa vez, vi o amor; vi claramente.
Nada temia. Andava livremente.
Deu-se sem hesitação.

Não exibiu nenhuma preparaçao.
Não Parecia ansioso por se expressar.
Parecia obcecado por orquestrar
Uma sinfonia feita sob medida
Para levantar os caídos na vida.
A cuidar dos outros, seguia em linha reta,
Não importavam os custos dessa meta.
Era curioso notar tanto carinho
Dedicado a cuidar das feridas de seu vizinho.
E, sem descanso, levar até o fim a missão
De ajudar a limpar as chagas do irmão.
Seu júbilo estava em jamais fugir
l)e sua bendita tarefa cumprir.
Certa vez, vi o amor. Não era fingido.
Ele era meu treinador. Era meu amigo.[3]

O poema me tocou profundamente, e comentei que conhecia Swen, pois nossas filhas haviam estudado na mesma escola. "Ele é um bom ho mem, e era um bom jogador", o treinador Wooden prosseguiu. "Sabe como e, até hoje muitos de meus jogadores ainda vêm me visitar."



"O sucesso é ter paz na consciência, que é resultado direto da satisfação pessoal de saber que fez o melhor que podia para se tornar o melhor que é capaz de ser."

JOHN WOODEN

Conversamos provavelmente por mais uma hora e meia, e comecei a pensar que já estava na hora de ir embora. Mas antes disso, eu disse: "Li que você carrega consigo algo que contém sua filosofia. Posso ver o que é?"

Ele sorriu e respondeu: "Vou dar um para você".

Ele puxou um cartão, uma cópia daquele que sempre carrega aonde quer que vá, e autografou para mim. No cartão estava escrito: "Sucesso é ter paz na consciência, que é resultado direto da satisfação pessoal de saber que fez o melhor que podia para se tornar o melhor que é capaz de ser".

Agradeci a ele pelo tempo que dedicou a mim e fui embora, feliz por ter a oportunidade e o privilégio de estar e aprender com alguém que eu respeitava grandemente como treinador, como líder e como ser humano. Quando voltei ao carro, dei uma olhada no cartão. E lá estava, junto com outras máximas favoritas de John Wooden: "Faça de cada dia sua obra-prima".

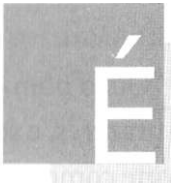
Aplicações e exercícios

Já que não terei a oportunidade de acompanhar suas atividades durante 24 horas, farei as mesmas perguntas que eu formularia se tivesse passado um dia inteiro com você:

1. Sua atitude de hoje é positiva ou negativa?
2. Suas prioridades de hoje o mantêm focado?
3. Sua saúde de hoje o habilita a ser uma pessoa bem-sucedida?
4. Sua família lhe garante hoje uma base de apoio?
5. Seu raciocínio de hoje é maduro e produtivo?
6. Você manteve seus compromissos hoje?
7. Hoje suas decisões financeiras são sólidas?
8. Você pratica hoje uma fé ativa?
9. Seus relacionamentos de hoje estão sendo fortalecidos?
10. Sua generosidade de hoje agregou valor a outras pessoas?
11. Seus valores de hoje norteiam sua vida?
12. Seu crescimento de hoje está fazendo de você uma pessoa melhor?

Invista algum tempo fazendo-se essas perguntas. Seja absolutamente honesto nas respostas. Você terá mais tempo para pensar nelas enquanto avança na leitura dos próximos doze capítulos. Quero que passe por todo o processo, observando cada área, uma de cada vez. Cada capítulo terá uma seção de "Aplicações e exercícios" que o ajudará a se aprimorar naquela área crítica. Ao final, também ofereço o tipo de plano que eu proporia se tivesse a oportunidade de acompanhar um dia inteiro de sua rotina.

A *atitude de hoje* me abre possibilidades



possível alguém alcançar o sucesso sem ter uma atitude positiva? A resposta é "sim", mas a atitude determinará quanto essa pessoa aproveitará o sucesso. Certa vez, li um relato no qual Clarence Darrow fez o seguinte comentário a uma platéia em Lincoln, no estado de Nebraska: "Se eu ainda fosse um rapaz de vinte anos e soubesse o que sei agora, cometeria suicídio". Darrow era um advogado e escritor de sucesso, mas, com base em sua afirmativa, eu diria que sua atitude era bastante cruel.

Sigmund Freud é outro exemplo de alguém que demonstrava uma atitude negativa, ainda que tivesse todos os elementos para viver de outra forma. O pai da psicanálise foi saudado como um gênio revolucionário durante toda sua vida, escreveu muitos livros e influenciou várias gerações de terapeutas, artistas e pensadores. Ele é considerado uma das pessoas mais influentes do século XX. Apesar disso, desde a adolescência Freud foi uma pessoa pessimista, cética e que vivia deprimida.

Durante trinta anos, Armand M.Nicholi Jr., professor adjunto de Clínica Psiquiátrica da Escola de Medicina de Harvard, deu aulas sobre Sigmund Freud. Ele também escreveu um livro sobre o pai da psicanálise, no qual descreve "o pessimismo, a melancolia e o estado geral de infelicidade" crônicos que Freud demonstrava em suas cartas e na autobiografia. Sigmund Freud, que tentou aliviar sua angústia com o uso de cocaína

desde os 28 anos de idade,[1] acreditava que a felicidade era uma experiência muito difícil, e a infelicidade dominava os sentimentos da maioria das pessoas. Ele escreveu:

> Somos ameaçados pelo sofrimento que chega até nós por três caminhos: nosso corpo, que é fadado à decadência e à decomposição, e que nem sequer pode existir sem os sinais de alerta da dor e da ansiedade; o mundo exterior, que pode combater contra nós com forças destrutivas assombrosas e impiedosas; e finalmente nossas relações com outros seres humanos. O sofrimento advindo dessa última fonte é, provavelmente, mais doloroso para nós do que qualquer outro.[2]

Em seu livro *O mal-estar na civilização,* Freud escreveu: "Quão bom é para nós ter uma vida longa, se ela é tão difícil e escassa em prazeres, e se é tão cheia de tristeza, a ponto de darmos as boas-vindas à morte como redentora?".[3] Sem nenhuma dúvida, a atitude dele, e não suas conquistas, influenciou a visão que tinha da vida. Freud era uma pessoa infeliz, que experimentou a tristeza por toda a vida. O pior é que ele escolheu essa situação.

POR QUE A ATITUDE É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

Ainda que seja possível às pessoas com grande talento ou iniciativa alcançar metas apesar de uma atitude negativa, isso não acontece com freqüência, e demanda um esforço inacreditável. Mesmo que elas atinjam algum grau de sucesso, não são felizes (e fazem as pessoas a sua volta infelizes, também). Geralmente, pessoas com atitudes negativas não vão muito longe na vida.

As pessoas mais simplórias, porém, são capazes de realizar grandes coisas quando mantêm atitudes igualmente grandiosas. Em *The winner's edge [A vantagem dos vencedores*], Denis Waitley faz a seguinte observação: "A vantagem da pessoa vitoriosa não é nascer em um berço de ouro, ter um Q.I. altíssimo ou muito talento. A vantagem dos vencedores reside totalmente em sua atitude, não nas aptidões. A atitude é o critério básico do sucesso. Mas você não consegue comprar uma atitude positiva nem por um milhão de dólares. Atitudes não estão à venda".[4]

Aqui está o porquê de a atitude fazer tanta diferença na perspectiva que você lança sobre seu dia:

Ao dar início a uma tarefa, sua atitude afeta seus resultados mas do que qualquer outra coisa

Você já deve ter ouvido a frase: "Tudo está bem quando termina bem". Aqui está outra afirmação que acredito ser igualmente verdadeira: "Tudo está bem quando começa bem". Olhe para as pessoas bem-sucedidas e você verá que elas assimilaram essa verdade, seja o médico que entra na sala de cirurgia, o técnico que orienta seu time para um jogo, o pastor que prepara um sermão ou o executivo que negocia antes de fechar uma gran de compra ou venda. A pessoa confiante aumenta suas chances de suces so. A pessimista atrai os resultados negativos que espera.

"Tudo está bem quando termina bem". 

Qual é sua atitude no início de uma nova experiência? Você fica entusiasmado, cauteloso ou pessimista? Há algum tipo de experiência em especial que lhe provoca uma sensação negativa? Se essas experiências acontecem em áreas determinantes para seu sucesso, então você precisa ajustar sua atitude. Charlie Wetzel, que trabalha comigo na preparação de meus livros, passou recentemente por uma mudança de atitude em sua forma de pensar a respeito do processo de edição. Ele acredita que a maioria das pessoas que escreve ou publica transita naturalmente entre as atividades literária e editorial. Ele é escritor, e nunca teve muita atração pelo processo de edição. É uma atividade que lhe traz lembranças dos tempos de professor de redação, quando precisava avaliar os trabalhos de seus alunos.

Recentemente, quando Charlie trabalhava em meu livro *Theres no such Thig as "business" ethics [Ética nos negócios?Isto não existe!,* no prelo], ele recebeu da editora o manuscrito editado para que fizesse a revisão, che casse as mudanças feitas pelo editor, confirmasse algumas informações e assim por diante. Trata-se de um processo que ele normalmente detesta, porque acha que desvia o tempo que deveria dedicar à atividade de escrever. Dessa vez, porém, ele decidiu mudar sua atitude ao confrontar a tarefa. Ao invés de desincumbir-se dela trabalhando aos poucos, em pequenos períodos matinais (a manhã costuma ser a melhor parte do dia

para escrever), dedicou unia semana inteira apenas ao trabalho de edição, e passou a encarar essa tarefa como uma oportunidade de refinar o manuscrito e aprimorar-lhe a qualidade. No fim das contas, o trabalho foi mais prazeroso e os resultados, mais eficazes.

Quando você encarar uma tarefa — especialmente uma tarefa importante que você não aprecia muito —, concentre-se nos fatos, não em seus sentimentos. Mantenha o foco nas possibilidades, não nos problemas. Isso orientará sua atitude na trilha certa. E, se você começar na trilha certa, é mais provável que chegue ao destino desejado.

Sua atitude em relação aos outros geralmente determina a atitude dos outros em relação a você

Certa vez, uma mãe e sua filha, já adulta, saíram para fazer compras, na tentativa de encontrar o máximo de boas ofertas no fim de semana anterior ao Natal. Conforme entravam e saíam das lojas do *shopping,* a mãe reclamava de tudo: do tumulto, da qualidade ruim dos produtos, dos preços e até de dor nos pés. Depois de enfrentar uma discussão difícil com a balconista de uma loja de departamentos, ela virou-se para a filha e disse: "Nunca mais volto àquela loja. Você viu como aquela balconista olhou para mim?".

A filha respondeu: "Ela não olhou para você de jeito nenhum, mamãe. Você é que já entrou na loja de mau humor".

Quando interagimos com outras pessoas, nossas atitudes geralmente determinam o tom com que tratamos uns ous outros. Sorria para as pessoas quando você as encontrar, e elas tenderão a sorrir em retribuição. Aja de maneira ostensiva, e elas provavelmente desrespeitarão você. Se você quer manter uma interação mais prazerosa com as pessoas durante o curso do dia, trate-as bem. Na maior parte dos casos, funciona.

Sua atitude pode abrir-lhe uma perspectiva de vitória

Em 28 de junho de 1939, o boxeador Joe Louis defendeu seu título dos pesos-pesados contra Tony *Dois Tons* Galento no Estádio Yankee. Galento não era um lutador particularmente talentoso, mas absorvia bem os gol

pes recebidos e também batia muito bem, No segundo assalto, Louis derrubou Galento e parecia controlar o combate. Mas, no terceiro assalto, Galento levou o campeão à lona.



Em condições normais, a atitude determina a vitória numa competição. E quando a competição não se dá em pé de igualdade, a atitude eventualmente também pode garantir a vitória.

Na mesma hora, Louis se colocou de pé e voltou a encarar seu oponente Quando o campeão sentou em seu córner no intervalo, seu treinador O repreendeu: "Você sabe que podia ficar no chão durante algum tempo quando o juiz abriu a contagem. Por que não esperou até ele chegar ao nove?"

"O que?", respondeu Louis. "E dar a meu rival a chance de descansar?".

Louis golpeou Galento com tanto vigor no quarto assalto que o juiz teve de parar a luta.

Na cultura competitiva que vigora em nossos dias, todo o mundo procura por algum tipo de vantagem. Os melhores atletas, como os homens e as mulheres de negócios mais bem-sucedidos, sabem que, em condições normais de competição, a atitude determina a vitória. Mas também é verdade que, quando a competição não se dá em pé de igualdade, a atitude eventualmente também pode garantir a vitória. Manter uma grande atitude e dispor de uma arma secreta.

Sua atitude— não suas conquistas — garantem sua felicidade

Samuel Johnson, poeta e crítico literário do século xviii declarou: "Aquele que tem tão pouco conhecimento da natureza humana a ponto de procurar pela felicidade através da mudança de todas as coisas, menos de sua própria disposição, perderá a vida em esforços infrutíferos e multiplicará o desgosto que pretendia remover". Ele compreendia que o contentamento era gerado internamente, com base na atitude.

Seus pensamentos sempre serão mais importantes do que as coisas em sua vida. Fama e fortuna são fugazes. A satisfação que advém de uma

conquista é momentânea. O autor do livro bíblico de Eclesiastes fez a seguinte observação: "Quem ama o dinheiro jamais dele se farta; e quem ama a abundância nunca se farta da renda; também isto é verdade".[5] Você não pode comprar ou ganhar a felicidade. Precisa optar por ela.

Seus pensamentos sempre serão mais importantes do que as coisas em sua vida.

Sua atitude é contagiante

Da mesma forma que é verdadeira a afirmação de que você escolhe sua atitude, você também precisa ter em mente esta verdade: suas escolhas influenciam outras pessoas a sua volta. Na Lei da Maçã Estragada, mencionada em *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe,* explico:

> Muitas coisas na equipe não são contagiosas: talento, experiência, disposição de praticar. Mas podemos estar certos de uma coisa: a atitude contagia. Quando alguém na equipe está disposto a aprender e sua humildade é recompensada pela melhoria, há uma grande probabilidade de que os demais mostrem características semelhantes.
>
> Quando um líder está otimista mesmo diante de circunstâncias desanimadoras, as pessoas *não só* admiram essa qualidade *como* querem ser como ele. Quando o membro de uma equipe demonstra forte postura ética e produz um impacto positivo, os demais o imitam. As pessoas são inspiradas por seus colegas e tendem a adotar as atitudes daqueles com quem passam a maior parte do tempo — assumem sua postura, suas crenças e sua maneira de abordar os desafios.

Certa vez, Fred Smith, um de meus mentores, contou-me que há dois tipos de pessoas em qualquer organização: as que poluem e as que purificam. As que poluem são como chaminés, soltando fumaça o tempo todo. Elas detestam o céu limpo, e não importa quão bom esteja o ar, encontram uma maneira de fazer tudo ficar melancólico. Quando as outras pessoas da organização *inalam* suas toxinas, adoecem gradativamente. As que purificam, por sua vez, fazem tudo à volta delas melhor, não importa que tipo de atmosfera podre encontrem. Elas ouvem as palavras tóxicas dos

poluidores, como os demais, mas as filtram antes de passar adiante. O que lhes chega pode ser poluído e negativo, mas o que sai delas é fresco e límpido. Quando você dedica tempo a outras pessoas, como elas reagem a esse contato: sentem-se melhor ou pior? Você purifica o ar, dando-lhes uma perspectiva positiva e estimulante? Ou elas vão embora melancólicas? Observe Como as pessoas reagem a seu contato, e verá que tipo de pessoa você é.

O crucial na atitude é que, quando ela é positiva, ajuda a ampliar suas possibilidades. Os pessimistas normalmente conseguem o que querem, como os otimistas. Acreditar em si amplia suas chances de sucesso. A procura pela positividade em todas as situações o ajuda a enxergar as oportunidades que, de outra forma, deixaria passar. Ser positivo em relação as pessoas as induz a agir da mesma maneira com relação a você — e quem interage bem com os outros tem uma vantagem sobre aqueles que nao o fazem. Não consigo pensar em um problema sequer nessa maneira de agir. Ela é absolutamente boa.

TOMANDO A DECISÃO DE ESCOLHER E DEMONSTRAR AS ATITUDES CERTAS DIARIAMENTE

Descobri a importância da atitude em 1964, quando tinha dezessete anos de idade. Meu treinador de basquete da escola secundária, Don Neff, me chamou à parte no início da temporada e contou que queria fazer de mim o capitão do time. Fiquei entusiasmado, mas também um pouco surpreso porque sabia que meu companheiro de equipe, John Thomas, jogava melhor do que eu. Mas aí o treinador disse algo que esclareceu tudo. "John", ele falou, "você tem a melhor atitude de toda a equipe, e isso influencia os outros jogadores".

Muita gente neste mundo acredita erroneamente que sua atitude é imutável.

Algumas semanas depois, fui escolhido como "Cidadão do Mês" de minha escola. Por quê? Mais uma vez, por causa de minha atitude. Meus professores disseram que gostavam muito de minha atitude. Foi aí que

entendi. Minha atitude estava fazendo diferença em minha vida. E eslava produzindo impacto nas pessoas a minha volta. Foi quando tomei uma decisão crucial: *manterei uma atitude positiva e a usarei para influenciar outras pessoas.*

Muita gente neste mundo acredita erroneamente que sua atitude é imutável. Tornou-se uma espécie de hábito que simplesmente não pode ser alterado. Gente assim encara as situações como se fossem as cartas de um jogo, distribuídas na mesa, e que não podem ser trocadas — um histórico de câncer na família, por exemplo. Mas isso não é verdade. Sua atitude é uma escolha. Se você deseja transformar seu dia numa obra-prima, então precisa assumir uma atitude de grandeza em relação a ele. Se não consegue fazer isso, então precisa mudar. Tome a decisão. Veja como fazer isso:

Assuma a responsabilidade por sua atitude

Antes que meu casamento com Margaret chegasse aos quatro ou cinco anos, participamos de uma conferência para pastores, na qual me pediram para ser um dos palestrantes. Margaret também concordou em fazer uma preleção extra para as esposas. Falar não é algo de que ela goste muito, ao contrário de mim. Ela se sai bem, mas não gosta realmente de falar. Eu quis apoiá-la, por isso assisti a sua preleção. Durante o período de perguntas e respostas, uma mulher ficou de pé e perguntou: "John faz você feliz?"

Devo dizer que eu estava ansioso para ouvir a resposta de Margaret. Sou um marido atencioso, e amo muito minha esposa. Que tipo de elogio ela teria para mim?

"Se John me faz feliz?" ela pensou. "Não, ele não faz". Olhei em volta, procurando pela porta de saída mais próxima. "Nos primeiros dois ou três anos de casamento", ela prosseguiu, "eu pensava que a função de John era me fazer feliz. Mas ele não conseguiu. Ele não era mau comigo, de forma alguma. Ele é um bom marido. Mas ninguém pode fazer outra pessoa feliz. Isso era minha função."

Como uma jovem mulher casada na casa dos vinte anos, ela descobriu algo que outras pessoas nunca aprendem. Cada um de nós deve assumir a

responsabilidade por sua atitude. Se você quer fazer de hoje um dia bom,, precisa se responsabilizar pela maneira como decide encará-lo.

Decida-se pela mudança nas áreas em que sua atitude é negativa

Sou leitor antigo e grande fã das tiras de Charlie Brown e sua turma. Lembro-me até hoje de uma tirinha na qual Lucy anuncia: "Menino, estou me sentido tão *pra baixo".*

Linus, o irmão mais novo, sempre a postos para aliviar a tensão em casa, responde: "Talvez eu possa ajudar. Por que você não fica aqui na poltrona, na frente da TV, enquanto eu vou lá dentro e preparo uma coisa bem gostosa? Às vezes, tudo que precisamos é um pouco de mordomia para nos ajudar a sentir melhor". Aí Linus traz para ela um sanduíche, alguns biscoitos com recheio de chocolate e um pouco de leite.

" E agora? Há algo mais que eu possa fazer por você?", ele pergunta, "Há alguma coisa que eu tenha esquecido?"

"Sim, tem uma coisa que você esqueceu", responde Lucy, que logo em seguida grita bem alto: "Eu não quero me sentir melhor!"

Durante os muitos anos nos quais Charles Schulz desenhou os quadrinhos de Charlie Brown e sua turma, esse parecia ser um dos problemas crônicos de Lucy. Ela não *queria* mudar nas áreas em que mantinha um a atitude negativa — e ela tinha muitas áreas assim!

Muitas pessoas são como ela. Mencionei anteriormente que há coisas em sua vida que você não pode escolher, como seus pais ou o lugar onde nasceu. Mas sua atitude é algo que pode ser mudado. E praticamente todo o mundo tem, pelo menos, algumas áreas de seu pensamento que merecem algum cuidado especial. Se você quer ter um dia melhor, então preci sa trabalhar nessas áreas.

Pense, aja, converse e conduza sua vida como se já fosse a pessoa que você ainda pretende ser

Se você já foi a alguma reunião de ex-alunos, uns dez anos ou mais depois c I a formatura, então provavelmente se surpreendeu com a transformação de algum de seus antigos colegas de turma — o desajustado que se tornou

um advogado famoso,a moça tímida que virou atriz de televisão ou o maluco que agora é um empresário de sucesso. Como essas transformações ocorrem? Essas pessoas mudaram a maneira de pensar a respeito de si mesmas. Você as viu como elas eram (ou como você pensou que fossem). Elas se viram como *poderiam* ser. Daí aprenderam a agir e adquirir habilidades de acordo com as pessoas que queriam ser. A transformação em geral leva tempo; normalmente, mal pode ser notada por aqueles que convivem dia a dia com essas pessoas (assim como pais não notam as mudanças nos bebês da mesma maneira que as pessoas de fora). Mas para alguém que não as viu nos últimos dez, vinte ou trinta anos, a transformação parece obra de um milagre, como uma lagarta que se transforma em borboleta.



"O que deixamos para trás e o que está adiante são questões minúsculas em comparação com o que está dentro de nós."

WALT EMERSON

Se você deseja mudar, então comece com a mente. Acredite que você pode se aprimorar, que pode mudar para se transformar na pessoa que deseja ser. Walt Emerson disse: "O que deixamos para trás e o que está adiante são questões minúsculas em comparação com o que está dentro de nós". Se sua forma de pensar muda, então tudo o mais pode mudar também.

Valorize as pessoas

Um dos segredos da manutenção de uma boa atitude é a valorização das pessoas. É impossível não gostar de pessoas e manter uma atitude positiva ao mesmo tempo. Pense sobre isto: você alguma vez encontrou alguém que sempre tratou mal os outros, mas tinha uma atitude positiva? Da mesma maneira, não dá para ter uma atitude negativa e incentivar os outros ao mesmo tempo. Incentivar outras pessoas significa ajudá-las, procurar o melhor para elas e tentar desenvolver nelas suas melhores qualidades. Esse processo bane da mente os pensamentos negativos.

É impossível manter uma atitude negativa e incentivar os outros ao mesmo tempo.

Sua interação com outras pessoas determina o tom que você dará a seu dia. É como a música de sua vida. Quando a interação com os outros é pobre, parece que você está ouvindo uma música muito ruim. Mas quando você valoriza as pessoas e as trata bem, é como se ouvisse uma melodia suave durante todo o dia.

Desenvolva o gosto pela vida

Você já conheceu pessoas que simplesmente reclamam de tudo? A sopa delas está sempre quente demais. A cama, sempre muito fria. As férias são curtas. O salário, também. Você senta ao lado delas durante um banquete maravilhoso, e enquanto você saboreia todos os quitutes, elas colocam defeito em cada um dos pratos servidos. Esse tipo de gente não tem gosto pela vida, por melhor que ela seja.

Um amigo enviou-me a história de uma senhora de 92 anos de idade, muito independente, mas que estava se mudando para um asilo de idosos. Por ser cega e ter perdido o marido quando ele completou setenta anos de idade, viver no asilo era sua única alternativa. Ela esperou na ante-sala do asilo por um longo tempo, até finalmente receber a notícia de que seu quarto estava pronto. Conforme ela caminhava pelo corredor, a atendente descreveu em detalhes como era o quarto.

"Adorei", disse a senhora, com entusiasmo.

" Mas a senhora nem viu o quarto, ainda. Espere um pouco", avisou a atendente.

"As coisas mudam para melhor quando as pessoas procuram a melhor maneira para fazer que as coisas mudem."

JOHN WOODEN

lsso não importa", afirmou a senhora. "Felicidade é algo que você deci- > h por antecipação. O fato de eu gostar ou não de meu quarto não depende

de como a mobília está arrumada. Tem a ver com a maneira como eu arrumo a mente."

Ter gosto pela vida não é uma questão de luxo ou sofisticação. Tem a ver com perspectiva. John Wooden afirmou: "As coisas mudam para melhor quando as pessoas procuram a melhor maneira para fazer que as coisas mudem." O ponto de partida são as coisas mais simples. Se você puder aprender a apreciá-las e ser grato por elas, também saberá apreciar as grandes, assim como todas as demais.

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DA ATITUDE

Se você quer receber os benefícios das possibilidades que uma atitude positiva oferece, precisa fazer mais do que simplesmente tomar a decisão de ser positivo. Também deve administrar essa decisão. Para mim, no que diz respeito à atitude, isso significa o seguinte: *todo dia eu farei os ajustes necessários para a manutenção de uma atitude correta.* Se esse é um terreno novo para você, provavelmente se perguntará como fazê-lo. Aqui estão alguns parâmetros para ajudá-lo em sua jornada:

Reconheça que sua atitude precisa de ajustes diários

Descobri que a atitude de uma pessoa não se mantém positiva naturalmente ou com facilidade. Por exemplo, uma fraqueza de atitude que sempre tive era minha impaciência com as pessoas. Era um problema que remetia à juventude. Na escola, quando o professor separava um dia para fazer uma revisão antes da prova final, eu recebia olhares de reprovação quando perguntava: "Quem entendeu a matéria toda da primeira vez precisa fazer a revisão?". Até hoje eu tenho de lutar contra a impaciência. Pergunto-me todos os dias: "Será que fui impaciente com alguém?" Quando sou, peço perdão à pessoa. Já tive de fazer isso mais vezes do que gostaria de admitir.

Como qualquer disciplina, sua atitude não se mantém por si só. Ela precisa ser tratada diariamente.



Como qualquer disciplina, sua atitude não se mantém por si só. Ela precisa ser tratada diariamente. Quanto mais forte for sua inclinação natural ao pessimismo ou à crítica, mais cuidados sua atitude exigirá. Comece cada dia com uma análise de sua atitude. E tome cuidado com as bandeiras vermelhas, sinalizando que sua atitude pode estar sob sério risco.

Encontre algo positivo em tudo

Não faz muito tempo, aprendi uma oração que achei maravilhosa. Dizia assim:

> Querido Senhor,
>
> Até hoje, tenho feito tudo o que é certo. Não fiz fofocas, não perdi a paciência, não fui ganancioso, não fui mal-humorado, não agi com indecência, nem com egoísmo, nem fui condescendente com o pecado. Não me queixo da vida, nem a amaldiçôo. Também não comi nenhum chocolate.
>
> Mesmo assim, daqui a pouco vou levantar da cama, e precisarei de muito mais ajuda sua. Amém.

Pode não ser sempre fácil, mas se você tentar de verdade, poderá encontrar algo bom, mesmo em meio a situações difíceis. Em *Laugh again* (Volte a rir), meu amigo Chuck Swindoll explica que, quando madre Teresa de Calcutá ouvia alguém perguntar quais eram os requisitos para ajudá-la em seu trabalho de auxílio aos necessitados, ela citava duas coisas: o desejo de trabalhar muito e entusiasmo. Se alguém foi capaz de sentir alegria diante de pessoas miseráveis ou à beira da morte, então certamente podemos fazer o mesmo.

Encontre algo positivo em todas as situações

Nada ajuda tanto uma pessoa a se manter positiva quanto contar com um aliado. O mundo está cheio de pessoas negativas; de fato, elas se reúnem com freqüência. Mas pessoas positivas também estão por toda parte. Você geralmente as encontrará pairando sobre as pessoas negativas — como águias. Quando as vir, siga-as. Se você está passando por um momento difícil, aproxime-se e *cole* atrás delas, assim como fazem os pilotos de corrida.

E é essa postura que geralmente nos capacita a tomar decisões. Mas conforme você amadurece e passa a refletir mais, pode ver as coisas com mais clareza.

Olhando para trás, posso ver o impacto que essa atitude produziu em minha vida desde 1964:

> Na infância e na adolescência — minha atitude fez de mim capitão do time de basquete.
>
> Na faixa dos vinte anos — minha atitude ajudou-me a convencer Margaret a casar comigo.
>
> Na faixa dos trinta anos — minha atitude ajudou-me a sair de minha zona de conforto, deixei a organização na qual trabalhava para assumir um novo cargo na Califórnia.
>
> Na faixa dos quarenta anos — minha atitude manteve-me firme durante oito anos de contas no vermelho e conflitos internos, enquanto tentava construir um novo templo para minha igreja.
>
> Na faixa dos cinqüenta anos — minha atitude permitiu que eu me recuperasse de um ataque do coração.

Posso dizer honestamente que, por quarenta anos, minha atitude foi meu melhor recurso para influenciar as pessoas. E conforme me aproximo dos sessenta anos, minha atitude me motiva a prosseguir com uma empreitada que consiste em treinar e equipar um milhão de líderes em todo o mundo. Quero continuar mantendo um impacto positivo até o dia de minha morte.

SEMPRE CONTRARIANDO AS PREVISÕES

Quando você toma a decisão de manter uma atitude positiva e administrá-la bem, não há praticamente nada que não seja capaz de alcançar. Pergunte, por exemplo, a Lance Armstrong. Em 1999, ele se tornou o segundo ciclista norte-americano a vencer a Volta da França, o mais prestigiado evento ciclístico profissional do mundo. (Os ciclistas pedalam por 3,8 mil quilômetros numa cansativa corrida de três semanas.) Quando Armstrong venceu, um jornalista perguntou à mãe dele, Linda, quem

esperava por ele na linha de chegada, em Paris, ja que a vitória dele contrariava as previsões. A resposta dela foi enfática: "Toda a vida de Lance Contrariou as previsões".

Lance Armstrong enfrentou uma série de fatores que conspiravam contra seu crescimento. Sua mãe tinha apenas dezessete anos quando ele nasceu, e durante muito tempo o sustentou sozinha. Eles estavam freqüentemente às voltas com problemas financeiros. E Lance geralmente se sentia marginalizado. No Texas, o esporte de maior prestígio é o futebol americano. Armstrong conta que ele não tinha coordenação motora para nenhuma atividade esportiva que envolvesse jogo de bola, por isso passou a buscar outras que exigissem resistência. Na quinta série, ele disputou uma corrida de longa distância e venceu. Mais adiante, passou a integrar uma equipe de natação. Em um ano, ele deixou de ser uma pessoa que fazia natação por terapia para se tornar o quarto melhor nadador do Texas nos 1.500 metros livres. Ele era capaz de nadar quatro quilômetros diariamente, antes de ir para a escola, e voltar à tarde para nadar mais seis quilômetros. Logo passou a pedalar como parte do treinamento — mais de trinta quilômetros, ida e volta.

Aos 13 anos, ele participou de uma competição chamada IronKids (Garotos de Ferro). Era uma triatlo juvenil, que combinava natação, ciclismo e corrida a pé. Ele venceu com facilidade. Quando completou quinze anos, começou a competir contra adultos. Chegou em 32° lugar em sua primeira corrida. Depois da prova, declarou a uma repórter: "Penso que, dentro de alguns anos, estarei perto dos melhores e, em dez anos, serei o número um".[8] Armstrong, sempre visto como um desajustado, era escarnecido por seus amigos, que riam e pensavam que ele era um arrogante. No ano seguinte, quando ele chegou em quinto lugar na mesma corrida, eles pararam de rir. Quando Lance tinha dezesseis anos, já ganhava vinte mil dólares por ano, participando e vencendo triatlos e corridas de longa distância pelo país. Ele também provou pela primeira vez o gostinho de correr de bicicleta. Era tão bom naquilo que pulou rapidamente para a a categoria mais competitiva e começou a treinar com os melhores ciclistas locais.

Com o tempo, Armstrong passou a se concentrar totalmenle no ciclismo

Ele alcançou sucesso nos Estados Unidos, mas queria correr na Europa, onde os melhores atletas competiam. Sua primeira corrida profissional, a Clásica San Sebastian, na Espanha, ficou na memória. Era um dia levemente frio, com muita chuva. Ele terminou em *último lugar,* 27 minutos atrás do vencedor — um resultado terrível. A multidão espanhola ao longo do percurso escarnecia dele. Ele ainda lembra da humilhação:

> Algumas horas depois, me joguei num banco do aeroporto de Madri e afundei. Queria abandonar o esporte. Foi a corrida mais preocupante de minha vida; no caminho para San Sebastian, eu realmente acreditei que teria uma chance de vencer, e logo depois eu tinha dúvidas se seria capaz mesmo de competir (...) Puxei um punhado de bilhetes de vôo do meu bolso. Entre eles, havia um com a passagem de volta para os Estados Unidos. Pensei em usá-lo. "Talvez eu deva mesmo voltar para casa", pensei, e encontrar alguma coisa diferente para fazer, algo em que eu realmente fosse bom.[9]

O que o conduzira até então era uma habilidade natural, uma natureza competitiva ardente e uma inacreditável atitude positiva. As palavras de sua mãe vinham-lhe com freqüência à mente: "Faça do obstáculo uma oportunidade. Transforme o negativo em positivo. Se você não colocar 100% no que faz, não conseguirá realizar. Nunca desista!"

Uma curva fechada na estrada

Em 1996, aos 25 anos, Armstrong era o melhor ciclista do mundo. Parecia que ele tinha finalmente conseguido o que queria. Tinha uma vida tranqüila. Estava no melhor de sua forma. Vencia corridas disputadas contra os melhores da Europa. Foi então que passou a sentir uma dor intensa na virilha e a expelir sangue quando tossia. Ao consultar um médico, descobriu que tinha câncer em um dos testículos. E as notícias foram ficando piores: o câncer havia se espalhado, penetrado os pulmões, e o prognóstico era sombrio. Apesar de tudo aquilo, ele manteve a atitude positiva e o espírito de luta. Até que descobriram que ele tinha câncer no cérebro.

"Eu encontrara um muro", diz Armstronie, "por mais que eu quisesse me manter positivo e valente, tudo o que eu sabia era que, quando uma pessoa tem câncer no cérebro, ela morre."[1]"

Armstrong passou por uma cirurgia no cérebro e outra para remover o testículo canceroso. Então, teve início um penoso processo de quimioterapia. Os médicos lhe disseram que tinha 50% de chance de sobreviver. Depois que terminou seu tratamento e a recuperação parecia garantida, um médico admitiu que o caso do atleta era o pior que já tinha visto, e que, na verdade, ele não lhe teria dado mais do que 3% de chance de sobrevivência.

"A esperança é o único antídoto contra o medo."

LANCE ARMSTRONG



Durante todo o processo, Armstrong administrou sua atitude, de maneira que conseguiu manter-se positivo. Ele acredita que "a esperança é o único antídoto contra o medo".[11] Quando questionado se os rigores do tratamento contra o câncer o haviam deprimido, Armstrong disse que não, e explicou: "Eu pensava que a sensação de depressão era prejudicial (...) Devo dizer que foi um período muito positivo em minha vida".[12]

Rotorno positivo

Sobreviver ao câncer com a atitude positiva intacta é uma grande façanha. Mas Armstrong queria algo mais. Ele queria começar a correr novamente. Ele passou por momentos difíceis no retorno às competições. Chegou ao ponto de desistir no meio de uma prova —algo que ele jamais havia feito antes. "Na linha de largada, sentei dentro de um carro, tentando me manter aquecido, e pensei sobre o quanto eu queria não estar ali", conta. Quando você começa a pensar dessa forma, é provável que as coisas não venham a melhorar. No momento em que eu saí do carro e enfrentei o frio, minha atitude piorou."[13] Mas ele conseguiu superar esse retrocesso de atitude, e prosseguiu. Ganhou não apenas uma, mas *cinco* Voltas da França consecutivas!

Armstrong sabe quão importante é manter uma atitude positiva. Ele comentou:

> Sem fé, nada mais nos restaria além de um destino tenebroso, a cada dia. E isso nos levaria à derrota. Até descobrir o câncer, eu não conseguia ver plenamente como lutamos todos os dias contra os fatores negativos do mundo, como enfrentamos diariamente a ação corrosiva do cinismo. Desânimo e decepção: estes eram os perigos verdadeiros da vida, e não uma doença repentina ou uma catástrofe apocalíptica de fim de milênio.[14]

Depois de vencer sua primeira Volta da França, em 1999, Armstrong conversou com repórteres, e pediu a eles que registrassem seu conselho aos leitores: "Gostaria de dizer apenas uma coisa: se você tiver uma segunda oportunidade na vida para realizar qualquer coisa, aproveite-a até o fim".[15] Quero dar o mesmo conselho a você: se sua atitude não foi muito boa no passado, aproveite sua segunda chance. Você pode mudar a situação. Você pode optar por uma atitude positiva e administrar essa decisão diariamente. Quando fizer isso, um mundo inteiro de novas possibilidades se abrirá para você.

Atitude Aplicações e exercícios

Escolhendo e demonstrando diariamente as atitudes certas

- Sua decisão quanto à atitude para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito a sua atitude, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Eu já tomei a decisão de escolher e demonstrar diariamente a atitude certa?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
  3. O que eu decidi exatamente?

- Sua disciplina em relação à atitude para todos os dias

  Com base na decisão que você fez, no que diz respeito à atitude, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

* Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão certa em relação atitude e desenvolver uma disciplina diária para colocá Ia em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Pense em todos os fatores que contribuíram para a sua atitude e liste-os.

Agora esqueça tudo. A maior parte das coisas que acontecem *com* vocô estão além de seu controle. Mas o que acontece *em* você resulta total mente de suas escolhas. Sua reação é o que importa. Assuma um com promisso consigo de reconhecer sua *completa* responsabilidade por sua atitude atual e de *optar* por ser uma pessoa positiva — não importa o que aconteça.

2. Comece a trabalhar nas áreas em que você mantém uma atitude nociva, formule uma lista com seus pensamentos ou hábitos negativos.

Depois de cada item mencionado, escreva a reação positiva ou a característica que se opõe a tais pensamentos e atitudes. Por exemplo, se escreveu que acredita que as pessoas querem tirar vantagem de você, então escreva a palavra "confiança" ao lado. Você pode usar essa lista para ajudá-lo a conquistar as mudanças de atitude.

3. Todos os dias, escolha uma das características positivas da atitude de uma de suas listas (a lista da atitude negativa ou a lista das qualidades positivas). Ao longo do dia, transforme em objetivo real demonstrar essa atitude positiva. Você talvez até queira estabelecer uma meta de número de vezes em que fará isso por dia. Repita esse processo até que sua atitude se torne o que você deseja dela.

4. Uma das melhores maneiras de permanecer positivo é expressar gratidão e consideração. Encontre pelo menos uma oportunidade, a cada dia, de dizer a alguém quão grato você é.

5. Toda semana, coloque um texto que cite uma atitude ou uma afirmação positiva num lugar onde você possa lê-lo várias vezes por dia: no espelho do banheiro, próximo ao computador, embaixo do vidro da mesa de trabalho etc

6. Determine o tom de seu dia dando às pessoas um tratamento melhor do que esperaria receber delas. Seja o primeiro a sorrir. Expresse sua consideração por elas. Espere o melhor delas. Sc agir primeiro, você se preparará melhor para o sucesso.

7. Se você sentir que está tendo uma recaída e voltando a velhos padrões negativos de pensamento ou ação, então assuma um compromisso pessoal de, ao longo do dia, analisar sua atitude. Estabeleça um parâmetro, e se sua atitude não estiver de acordo com ele, ajuste-a. Quanto mais cedo o fizer, melhor você se sentirá.

Olhando para o dia de amanhã

Dedique algum tempo a refletir sobre como sua decisão, no que se refere à atitude e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

4

As *prioridades de hoje* me dão foco



que você faria se, de uma hora para outra, se tornasse muito rico e dono de um negócio multimilionário e bem-sucedido? Esta é a questão diante da qual Howard Hughes se viu quando tinha dezoito ano de idade. A mãe dele morrera durante uma cirurgia, em 1922, quando ele tinha dezesseis anos. Quando o pai morreu de ataque do coração, menos de dois anos depois, o jovem herdou a Hughes Tool Company.

O pai de Hughes, Howard Hughes Sr., construiu sua companhia do nada. Nascido em 1869, trabalhou nas indústrias de mineração de zinco e chumbo do Missouri durante a década de 1890. Quando ele ouviu falar de uma grande descoberta de petróleo perto de Beaumont, no Texas, em 1901, logo reconheceu a nova indústria que se abria como uma oportunidade promissora. (Em apenas um dia, o primeiro poço já produzira metade de toda a produção acumulada de petróleo dos Estados Unidos). Ele logo se mudou para o Texas, e começou um negócio de perfuração, tendo como sócio Walter B. Sharp.

Por sete anos, eles foram bem-sucedidos no trabalho. Mas então se viram incapazes de completar duas empreitadas, pois não tinham equipamento para perfurar rochas. Para resolver o problema, Hughes Sr. afastou-se do trabalho e inventou (e patenteou) máquinas perfuradoras rotativas para cumprir a tarefa. O equipamento revolucionou a indústria. Num período de cinco anos, já era utilizado em onze estados e treze países.

Entre 1908 e 1924, ele conseguiu 73 patentes e ficou muito rico.[1] Dizem que ele fez o seguinte comentário a respeito de suas perfuradoras rotativas: "Não temos um monopólio. As pessoas que querem perfurar o solo em busca de petróleo sem usar os equipamentos Elughes podem sempre usar uma picareta e uma pá".

QUEM QUER SER MILIONÁRIO?

Quando Hughes Sr. morreu, seu filho se tornou milionário. Ele contratou uma companhia especializada em administração para cuidar da Hughes Tool Company, e depois pensou no que gostaria de fazer da vida. Por ser jovem, amava todo tipo de máquina. Na adolescência, ele construiu um rádio, com o qual se comunicava com capitães de navios. Aos quinze anos de idade, tinha lições de vôo em segredo. Ele era inteligente e tinha o mundo inteiro a sua frente.

Hughes decidiu-se por trabalhar na indústria cinematográfica. Pouco depois de se casar com uma socialite da cidade de Houston, mudou-se para Los Angeles. O autor da biografia de ITughes, Michael Sauter, afirma: "A impulsividade se tornaria a marca de Hughes, que mergulhou várias vezes em aventuras de grande risco financeiro, como um menino obcecado por um brinquedo novo".[2] Não demoraria para que Hughes começasse a produzir filmes e comprar cinemas para exibi-los. Seu trabalho não chamou muita atenção, até que ele produziu e dirigiu um filme sobre aviação chamado *HelVs angels* (Anjos do inferno).[3] Mais adiante, ele produziu *The front page* [no Brasil, lançado com o título *Última hora]* e *Scarface* (primeira versão), que foram grandes sucessos.

Ele estava numa situação que lhe permitia construir um grande estúdio e se tornar uma força em Hollywood, mas àquela altura ele já tinha perdido o foco. Ele parecia mais interessado em conquistar as glamorosas estrelas de cinema do que em fazer filmes. Sua mulher pediu o divórcio em 1929.

No fim dos anos 1920, concentrou sua atenção na aviação. Ele recebeu o brevê para pilotar em 1928, e logo depois já fazia suas primeiras experiências com desenho aeronáutico. Fundou a própria companhia aeronáutica em 1932: a Hughes Aviation. Hughes comprou um avião,

desmontou-o inteiramente e o redesenhou para torná-lo mais veloz. Depois, trabalhou como seu piloto de provas. Por anos seguidos, estabeleceu muitos recordes mundiais de velocidade de vôo. Por uma década inteira, ele repetiu o padrão de procedimento: redesenhar aviões e levá-los ao limite a bordo da cabine do piloto.

Então, em 1940, quando a Trans World Airlines precisou de dinheiro, Hughes foi convidado a investir na companhia. Ele não apenas fez investimentos — comprou o controle acionário. A partir do momento em que decidiu popularizar as viagens aéreas, Hughes incumbiu a Lockheed de construir aviões para a TWA de acordo com as especificações dele. No ano seguinte, por conta própria, ele abriu uma grande fábrica para a montagem de aviões em Los Angeles, que supria de componentes o esforço de guerra na Europa. Enquanto isso, continuou a se envolver com a indústria de entretenimento, produzindo e, vez por outra, dirigindo filmes.

Em setembro de 1942, Hughes adicionou outro ramo de atividade de peso a sua agenda. Ele foi contemplado com um contrato do governo norte-americano para construir protótipos de hidro-aviões. Hughes concordou em entregar os aviões em 1944, por um custo de 18 milhões de dólares. Nos anos seguintes, ele trabalhou no desenvolvimento dos aviões. Mas, em 1945, Hughes ainda não havia entregado nenhuma aeronave ao governo, apesar de já ter gastado cerca de oitocentos milhões de dólares, incluindo a construção de um hangar gigantesco, no valor de 175 milhões de dólares.[4] Sua falta de foco não só o impediu de ser bem-sucedido no empreendimento, como o levou a um colapso mental (um dos três que teve).

ALGUMA COISA ACONTECE

Howard Hughes seguiu adiante e comprou a RKO Pictures, várias pequenas companhias aéreas, emissoras de televisão e muitos cassinos e hotéis de Las Vegas. Não importava o que fosse, ele era capaz de fazer o que quisesse graças à Hughes Tool Company, que bancava suas conquistas. Mas nada parecia manter sua atenção por muito tempo, e nada

parecia satisfazê-lo. Ousou se novamente em 1957, mas ele e a segunda esposa se afastaram. Em 1966, ele se mudou para Las Vegas sem avisá-la e, apesar das inúmeras tentativas, ela nunca mais voltou a vê-lo. Alguns anos depois, Hughes deixou o país. Nessa época, ele se tornava mais excêntrico a cada dia. Havia rumores de que vivia como eremita, que tinha fobia a germes e que havia sucumbido ao vício das drogas. Morreu em 1976, enquanto viajava de volta para os Estados Unidos para submeter-se a tratamento médico.

Algumas pessoas seriam capazes de considerar Hughes um sucesso por causa de sua riqueza; ele foi o primeiro bilionário dos Estados Unidos e, durante algum tempo, a pessoa mais rica do mundo. Mas, quando leio sobre Hughes, vejo uma vida falida, com potencial nunca totalmente explorado. Ele era incapaz de sustentar relacionamentos duradouros. Seus casamentos desmoronaram. Ele não teve filhos. E as únicas empresas de sua propriedade que prosperaram foram as que ele nunca dirigiu ou aquelas das quais desistiu do controle. Ele transferiu a direção da Hughes Aircraft para a entidade filantrópica Hughes Medicai Institute, em 1955, levou a RKO Pictures à falência em 1958 e renunciou ao controle da TWA quando a empresa estava à beira da falência, em 1960. Em 1971, ele abriu mão do que restava de seu império. Hughes morreu doente e solitário.

POR QUE AS PRIORIDADES SÀO TÁO IMPORTANTES PARA O DIA DE HOJE

O consultor de negócios e escritor Michael LeBoef diz: "Dedicar um pouquinho de você a tudo significa comprometer um bocado de você com nada." Essa frase descreve a vida de Howard Hughes. Estabelecer o foco é uma das chaves para o sucesso. Para fixar um foco, é preciso entender o que significa estabelecer prioridades. Aqui estão os motivos:

"Dedicar um pouquinho de você a tudo significa comprometer um bocado de você com nada."

MICHAEL LEBOEF

O tempo é o nosso bem mas precioso

Diante da escolha, o que você preferiria economizar: tempo ou dinheiro? Muitas pessoas têm o foco no dinheiro. Mas a maneira segundo a qual você usa seu tempo é muito mais importante do que a forma como você gasta seu dinheiro. Os enganos cometidos por causa do dinheiro geralmente podem ser corrigidos, mas, quando você perde tempo, ele se vai para sempre.

Suas prioridades determinam como você gastará seu tempo, e o tempo e precioso. As afirmações a seguir podem ajudá-lo a colocar o tempo na perspectiva certa:

> Para saber o valor de *um ano*... pergunte ao aluno que não passou na prova final.
>
> Para saber o valor de *um mês*... pergunte à mãe de um bebê prematuro.
>
> Para saber o valor de *uma semana*... pergunte ao editor de uma revista semanal.
>
> Para saber o valor de *um dia*... pergunte ao assalariado que tem seis filhos.
>
> Para saber o valor de *uma hora*... pergunte aos namorados ansiosos por se ver.
>
> Para saber o valor de *um minuto*... pergunte à pessoa que perde um vôo.
>
> Para saber o valor de *um segundo*... pergunte ao sobrevivente de um acidente.
>
> Para saber o valor de *um milésimo de segundo*... pergunte a quem leva medalha de prata na Olimpíada.[5]

Seu tempo não tem preço. Como Ralph Waldo Emerson aconselhava: "Cuide bem do tempo de que você dispõe. Ele é como um diamante bruto. Jogue-o fora e jamais saberá o valor que tem. Aproveite-o e se tornará o brilhante mais valioso de uma vida útil"[1].

Não podemos mudar o tempo, apenas nossas prioridades

Você já se flagrou pensando "eu preciso de mais tempo"? Bem, você não o terá! Ninguém consegue ganhar mais tempo. Cada dia tem 1.440 minutos. Não importa o que você faça, não conseguirá acrescentar mais minutos ao dia de hoje.

Já que você não pode mudar o tempo, precisa mudar sua perspectiva a respeito dele.



O consultor de vendas e escritor Myers Barnes afirma: "A administração do tempo não tem nada a ver com o relógio, mas tudo a ver com a organização e o controle de sua participação em certos eventos que coincidem com o relógio. Einstein compreendeu que a administração do tempo é um paradoxo. Não há como administrá-lo de fato. Você não pode economizar tempo, perder tempo, evitar a ação do tempo ou ter mais tempo amanhã do que está tendo hoje. O tempo não tem emoção, não pode ser controlado, não pode ser obstruído. Ele segue adiante, independentemente das circunstâncias e, no jogo da vida, dá o mesmo tratamento para todos os participantes".[6] Já que você não pode mudar o tempo, precisa mudar sua perspectiva a respeito dele.

Não podemos fazer tudo

Houve um tempo em minha vida quando pensava que podia fazer tudo. Mas eu era muito jovem, cheio de energia e ingenuidade. O escritor e filósofo chinês Lin Yutang disse: "Além da nobre arte de fazer as coisas, há a nobre arte de deixar as coisas por fazer. A sabedoria da vida consiste na eliminação do que não é essencial".

Você pode ter qualquer coisa que desejar, mas não pode ter tudo o que desejar. Precisa escolher. A excelência resulta do fazer as coisas certas da maneira certa. Você precisa deixar o restante de lado. Se não tem certeza do que sejam as coisas certas, faça de conta que você só dispõe de seis meses para viver. As coisas que você faria nesse tempo tão curto são as coisas certas a fazer.

Escolhemos nossas vidas de acordo com a maneira como gastamos o tempo

Tudo o que você faz agora é fruto de sua escolha. Algumas pessoas não querem crer nisso. Mas se tem mais de 21 anos sua vida é o que você fez dela. Para mudá-la, é preciso que você também mude suas prioridades.

Jack Welpott, que dirigiu o programa de fotografia da Universidade do Estado de San Francisco durante muitos anos, certa vez foi questionado sobre sua capacidade de ensinar tão bem e criar arte de forma tão pródiga. Esta foi sua resposta: "Desde o dia em que fui contratado comecei a cultivar, no Departamento de Artes, a reputação de ser um sujeito que trabalhava compulsivamente. Descobri isso depois de um ano, ou coisa assim, ao perder o rumo de minhas incumbências como membro de comitê, esquecer de responder a memorandos e perder os encontros dos membros do departamento. Bem, depois de algum tempo, eles simplesmentes pararam de *pedir-me* para fazer todas aquelas coisas". Em vez de cumprir as políticas e burocracias da vida acadêmica, Welpott estabeleceu uma prioridade maior, que consistia na criação de arte e em ensinar outras pessoas a fazer o mesmo. Você não precisa endossar necessariamente a forma como ele determinou suas prioridades, mas deve admitir que ele sabia reconhecê-las.

Prioridades nos ajudam a fazer escolhas sábias

O autor Robert J. McKain diz: "A razão pela qual muitas metas não são atingidas é que gastamos nosso tempo fazendo primeiramente as coisas secundárias" Vamos encarar este fato: há muitas coisas competindo por sua atenção. Muitas pessoas querem colocar você em suas agendas. Milhares de empresários querem que você gaste seu dinheiro com os produtos deles. Mesmo seus desejos podem ser tão diversos, e sua atenção tão dividida, que em geral se sente inseguro sobre aquilo em que deve se concentrar. É por isso que você precisa de foco. Para ser bem-sucedido, não hasta seguir a trilha mais rápida; você deve seguir a *sua* trilha. As pessoas que alcançam seu potencial e realizam seus sonhos determinam e agem diariamente de acordo com suas prioridades.

Para ser bem-sucedido, não basta seguir a trilha mais rápida; você deve seguir a *sua* trilha.



TOMANDO A DECISÃO DE DETERMINAR E AGIR DIARIAMENTE DE ACORDO COM AS MAIORES PRIORIDADES

Quando eu me formei na faculdade e comecei a carreira, não trabalhava de acordo com minha agenda. Nos anos 1960, quando estudei para o ministério, a maioria dos trabalhos que fazia durante o curso me prepararam para aconselhamento e administração. Assim, quando comecei a trabalhar, em 1969, adivinhe em que eu gastava mais tempo? Exatamente, aconselhamento e administração. Nada era resultado de meus dons ou de minhas inclinações naturais. Apesar de trabalhar duro, eu não me sentia realizado e nem era eficaz.

Em 1971, comecei minha formação em negócios, pois queria me aprimorar e resgatar as habilidades que eu não tinha aprendido na faculdade. Ao estudar para um de meus cursos, deparei-me com um texto a respeito do economista italiano Vilfredo Pareto. Ele continha informações sobre a questão das prioridades, chamada "o Princípio de Pareto". Dizia que, ao concentrar a atenção nos 20% que compõem as maiores prioridades, consegue-se um retorno de 80% dos esforços. Aquele foi o momento da grande descoberta! Foi então que tomei a decisão: *priorizarei minha vida e colocarei foco e energia nas coisas que podem proporcionar o maior retorno.*

Nunca mais olhei para mim ou para meu trabalho da mesma forma. Percebi que eu precisava focar 80% de meu tempo, de minha energia e de meus recursos nas áreas em que eu era mais forte, e não em aconselhamento e administração. Aquelas atividades não eram ruins. Elas eram apenas inadequadas para mim. A partir do momento em que tomei aquela decisão, tenho sido partidário do Princípio de Pareto, e o tenho ensinado para outras pessoas por mais de trinta anos.[7]

Na maior parte do tempo, isso me manteve no foco e na trilha, embora os resultados, vez por outra, não tenham sido os que eu pretendia quando comecei a aplicar o princípio. Margaret e eu ainda rimos quando lembramos de uma vez em que ela me pediu para ajudá-la a cortar a grama. "Margaret", eu disse, logo depois de ter aprendido o Princípio de Pareto, "não quero perder tempo com assim. Estou tentando manter o foco. Podemos *pagar* alguém para fazê-lo?"

Margaret olhou para mim e respondeu "Papai com o quê?". Nós resolvemos a questão, mas foi um momento de definição para nós. A partir daquele episódio, tentei manter o foco nas coisas importantes, e não me desviar delas.

Se você quer mudara maneira de olhar para si e para o que faz, tomando uma decisão concernente a suas prioridades, então faça o seguinte:

Recupere o dia de hoje

Voçê já reparou que as pessoas que não têm nada pra fazer geralmente querem gastar seu tempo com você? O poeta Carl Sandburg afirmou: "O tempo é a moeda mais valiosa de sua vida. Você, e somente você, determinará em que essa moeda será empregada. Tome cuidado para não deixar outras pessoas gastarem-na por você".

Seu maior patrimônio são as 24 horas que você tem à frente. Como as empregará? Você cederá diante das pressões ou manterá o foco nas prioridades? Você permitirá que e-mails inúteis, tarefas sem importância, operadores de telemarketing, interrupções e outros tipos de distração consumam seu dia? Ou assumirá a completa responsabilidade sobre a maneira como gasta seu tempo, o controle das coisas que estão a seu alcance e o domínio sobre o dia de hoje? Se não decidir como seu dia será gasto, alguém o fará por você.

Faça três perguntas a si mesmo

Nenhum dos itens das Doze Doses Diárias acrescentou mais ao meu sucesso que o princípio das prioridades. Quando eu descobri que precisava mudar a maneira como encarava meu dia e minha carreira, comecei fazendo a mim mesmo três perguntas fundamentais:

1.. O *que* esperam *de mim?* Qualquer contribuição efetiva das prioridades em qualquer área da vida deve começar com uma contribuição efetiva daquilo que uma pessoa *precisa* fazer. Para ser um bom cônjuge, pai ou mãe, o que se espera de você? Para deixar seu patrão satisfeito, o que você precisa fazer? (Se está num cargo de lide-

rança, então a pergunta deve ser: "O que você precisa fazer pessoalmente, que não pode ser delegado a ninguém mais?".) Ao ordenar as prioridades, sempre comece com a pergunta a respeito do que esperam de você, e dê-lhe um tratamento especial antes de passar para a seguinte.

2. *O que me proporciona o melhor* retorno? Conforme você progride na carreira, começa a descobrir que algumas atividades rendem um retorno muito maior em relação ao esforço que exigem do que outras. (Qualquer pessoa que ainda não descobriu isso provavelmente *não* está progredindo na carreira!) O próximo ponto em que seu foco deve ser concentrado são aquelas atividades que proporcionam um alto retorno.

3. O *que me proporciona a maior* recompensa? Se você faz apenas o que precisa e o que é realmente eficaz, será altamente produtivo, mas talvez não trabalhe contente. Penso que também é importante levar em consideração aquilo que lhe proporciona satisfação pessoal. No entanto, acho que algumas pessoas querem começar com a pergunta sobre a *recompensa*, e não passar para as outras. Ninguém pode ser bem-sucedido se não tiver domínio sobre a disciplina de cuidar das duas outras áreas antes de passar à terceira.

"A arte de ser sábio é a arte de saber olhar com uma perspectiva ampla."

WLLLIAM JAMES

O filósofo William James disse: "A arte de ser sábio é a arte de saber olhar com uma perspectiva ampla". Se você focar as prioridades a partir das respostas a essas três perguntas, terá uma idéia muito melhor daquilo que deve olhar com uma perspectiva ampla.

Mantenha-se em sua área mais forte

As pessoas não pagam pela mediocridade. Elas não procuram um restaurante meia-boca ou um filmezinho mixuruca quando saem à noite.

Donos de empresas não contemplam i om um contrato o vendedor conhecidos como Zé Medíocre. Ninguém diz: "Vamos dar o contrato para .a companhia que só vai fazer o trabalho direito, e nada mais".

Foi um grande dia em minha igreja quando eu parei de fazer aconselhamentos e deixei de me aborrecer com detalhes administrativos, Mas encontrar minha área mais forte levou algum tempo e esforço. Se você ainda não trabalha bem com seus pontos mais fortes, então pode ser que queira explorar as possibilidades das sugestões a seguir. Elas se baseiam no que eu fiz para encontrar as minhas áreas mais fortes:

* **TENTATIVA** e **ERRO** Nada ensina mais a você que seus sucessos e suas falhas. No momento em que alguma coisa parece ser somente"tentaliva", e você comete muitos erros, provavelmente é hora de se mudar. Mas você precisa correr o risco de falhar para encontrar o sucesso.

***Os CONSELHOS DOS OUTROS**. Pedir a outras pessoas para avaliar sua eficácia nem sempre é divertido, mas é sempre útil. Certifique-se de escolher pessoas que não sejam muito ocupadas, que não tenham uma agenda tão cheia a ponto de não poder ajudá-lo.

***TESTES DE PERSONALIDADE**. Avaliações, como testes vocacionais, relatórios de produtividade, perfis e outros, podem ser bastante úteis. Elas ajudarão a esclarecer algumas de suas inclinações naturais e revelar pontos fortes e fraquezas para os quais você não está atento.

EXPERIÊNCIA PESSOAL. Você realmente sente quão bem faz alguma coisa conforme a repete. Mas não esqueça disto: a experiência nem sempre é a melhor professora, mas a experiência avaliada é!

A experiência nem sempre é a melhor professora, mas a experiência avaliada é!

O primeiro-ministro britânico William Gladstone dizia: "É sábio o homem que não gasta energia na perseguição de coisas para as quais não foi talhado; e é ainda mais sábio aquele que, das coisas que pode fazer bem,

escolho o resolutamente segue a melhor". Quanto mais você permanece em sua área mais forte, maior é sua produtividade e sua habilidade para alcançar seu potencial.

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DAS PRIORIDADES

Uma das coisas que notei mais rapidamente depois de tomar minha decisão pelas prioridades foi que elas mudam com muita facilidade. Por essa razão, devem ser continuamente avaliadas e vigiadas. Meu lembrete sobre a administração das disciplinas das prioridades é este: *viverei cada dia de acordo com minhas prioridades.* O que isso significa? Cinco coisas:

1. Avalie as prioridades diariamente

Um homem foi a uma final de campeonato e subiu até a fila mais alta das arquibancadas do estádio, atrás do gol, para encontrar seu lugar. Depois que o jogo começou, ele percebeu que havia um lugar vazio com visão para o campo inteiro. Ao se aproximar do lugar, perguntou ao homem que estava no assento ao lado: "Perdoe-me, mas há alguém sentado aqui?".

"Não", respondeu o homem. "Na verdade, o assento pertence a mim. Eu deveria ter vindo com minha mulher, mas ela faleceu. Este é o primeiro jogo ao qual assisto sem ela desde que nos casamos, em 1967."

"É muito triste. Mas, ainda assim, você não poderia ter convidado outra pessoa para vir com você? Um parente, um amigo..."

"Não", retrucou. "Eles estão todos no funeral."

As prioridades não permanecem as mesmas; é preciso reavaliá-las diariamente. Por quê? Porque as circunstâncias mudam sempre. O mesmo acontece com os métodos. Seus valores, uma vez definidos, serão estabelecidos. Você será capaz de confiar neles. Mas como os coloca em prática requer uma certa flexibilidade.

2. Planeje seu tempo cuidadosamente

Certa vez li que Charles Schwab, presidente da Bethlehem Steel no início do século xx, encontrou-se com o relações públicas e consultor de

gerenciamento Ivy Lee porque queria aprimorar a produtividade de sua empresa. "Sabemos o que devemos fazer", explicou Schwab. "Agora, se você puder nos mostrar um modo melhor de fazê-lo, eu o ouvirei, e pagarei qualquer valor razoável."

Lee se propôs a ajudá-lo, e disse que isso tomaria apenas vinte minutos de seu Tempo. Entregou a Schwab uma folha de papel em branco e disse: "Escreva as seis coisas mais importantes que você terá de fazer amanhã." Schwab concordou.

"Agora enumere-as na ordem de importância para você e para a companhia" Quando Schwab terminou, Lee continuou. "Agora coloque o papel no bolso. A primeira coisa que você fará amanhã pela manhã será tirá-lo do bolso e ler o item número um. Não olhe para os outros, apenas para o número um, e comece a trabalhar nele. Não pare até que tenha terminado. Aí, pegue o item número dois e faça o mesmo. Depois, com o número três e assim por diante, até que o dia tenha chegado ao fim. Não se preocupe se só conseguir completar uma ou duas tarefas. Você estará trabalhando nas mais importantes. As outras, você não conseguiria terminar usando qualquer outro método. E sem algum tipo de sistema, você provavelmente levaria pelo menos dez vezes mais tempo para completá-las, e certamente não as faria sequer na ordem de importância."

"Faça isso todos os dias", disse Lee. "Depois que você se convencer do valor desse sistema, faça que seu pessoal também o experimente. Tente pelo tempo que for necessário, e então me envie um cheque com a quantia que achar que a idéia vale."

Em poucas semanas, Schwab enviou a Lee um cheque de 25 mil dólares junto com uma carta, em que dizia que aquela tinha sido a lição mais lucrativa que aprendera na vida. Não muito tempo depois, a Bethlehem Steel se tornou a maior produtora independente de aço daquela época.

Segundo uma pesquisa realizada pela Day-Timers, apenas um terço dos trabalhadores norte-americanos planejam suas agendas diárias. Apenas 9% consegue seguir um planejamento e completá-lo.[8] Se você quer ser eficaz, precisa ser capaz de fazer a transição para o planejamento. Embora planeje minha agenda para um período de quarenta dias, quando

me preparo para encarar o dia, ja lenho tudo bem definido. Cada hora. São raras as vezes em que me levanto pela manhã preocupado com o que farei durante aquele dia, mesmo quando estou de férias.

3. Siga seu planejamento

Não quero insultar sua inteligência sugerindo que siga seu planejamento, mas é necessário que isso seja dito. Segundo o especialista em administração de tempo Alec Mackenzie, pesquisas mostram que a maioria dos executivos não se envolve com suas tarefas mais importantes antes do meio da tarde. Por quê? Porque muitos se ocupam em completar tarefas de menor importância, de modo que possam alcançar uma sensação de dever cumprido.[9]

O romancista alemão Johann Wolfgang von Goethe dizia: "As coisas que mais importam nunca devem estar à mercê das que menos importam". Se você priorizar sua vida e planejar seu dia, mas não seguir seu planejamento, seus resultados serão os mesmos daqueles que não estabelecem nenhum tipo de prioridade.

4. Delegue sempre que for possível

Tenho observado que muitas pessoas encaixam-se em uma entre duas categorias quando chega o momento de delegar: são *grudentas* ou *escorregadias.* As *grudentas* recusam-se a abrir mão de qualquer coisa que acreditam ser importante — sejam ou não as melhores pessoas para desempenhar aquela tarefa. Sua meta é a perfeição. As *escorregadias* são ágeis na hora de se livrar das tarefas, ainda que dêem pouca importância a quão bem-sucedidos seus esforços por delegar venham a ser. Sua meta é tirar tudo de cima da mesa.

Como você encontra o padrão ideal para delegar tarefas? Quando é a hora certa de entregar um trabalho na mão de alguém, e quando é melhor mantê-lo em suas mãos? Aqui está o critério que uso: se alguma pessoa pode realizar com 80% de minha eficiência uma tarefa da qual estou incumbido, então eu delego. Isso funciona muito bem. E se eu faço um bom trabalho na hora de motivá-la, incentivá-la e recompensá-la, ela só tende

amelhorar. Tenho delegado responsabilidades usando esse criterio, e depois de algum tempo a pessoa incumbida de cumprir a tarefa costuma ir muito alem do que eu faria. Quando isso acontece, é gratificante.

"Nenhum executivo jamais perdeu por ter subordinados qualificados e eficazes".



PETER DRUCKER

Hoje estou cercado por pessoas em minha equipe cujo desempenho é bem melhor que o meu em determinadas tarefas. Elas fazem diferença em minhas áreas de maior fraqueza, e ultrapassam minhas expectativas em outras, Elas me elevam a um nível mais alto do que eu jamais poderia alcança por conta própria, e me permitem viver de acordo com minhas prioridades.

O conselho do especialista em gerenciamento Peter Drucker e verdadeiro: "Nenhum executivo jamais perdeu por ter subordinados qualificados e eficazes".

5. Invista nas pessoas certas diariamente

Ha mais uma área sobre a qual quero falar no que se refere às prioridades: é a necessidade de priorizar como gastamos nosso tempo com as pessoas. Meu amigo Waylon Moore observou que geralmente "gastamos tempo prioritário com pessoas problemáticas, quando deveríamos gastá-lo com gente com potencial". Concordo com ele.

Como você decide com quem deve gastar tempo? Certamente você quer tratar a todos com respeito e tentar ter um relacionamento bom e positivo com todo o mundo. Mas não deve gastar o mesmo tempo com todos. Aqui está o critério que uso para avaliar onde investir meu tempo:

Valor para a equipe.

Habilidade natural.

Responsabilidade.

Noção de tempo.

Potencial.

Disposição de ser mentoreado.

A pessoa que atualmente mais gosto de mentorear é Kevin Small, o presidente da INJOY, uma de minhas organizações. Seu talento é imenso. Seu potencial, ilimitado. Ninguém provoca maior impacto sobre a equipe. Kevin já é um dos melhores jovens executivos do país, e isso aos 32 anos de idade. Mal posso esperar para ver como ele se desenvolverá nos próximos dez anos.

REFLEXÕES SOBRE AS PRIORIDADES

Sou agradecido por ter aprendido a priorizar minha vida bem cedo em minha carreira. Nenhuma outra decisão que fiz teve um impacto tão grande em ambas. Eis os motivos:

Na faixa dos vinte anos — minhas prioridades acabaram com a culpa de não ter conseguido fazer tudo.

Na faixa dos trinta anos — minhas prioridades me ajudaram a separar meus pontos fortes de minhas fraquezas.

Na faixa dos quarenta anos — minhas prioridades me proporcionaram alto retorno em meu trabalho.

Na faixa dos cinqüenta anos— minhas prioridades me permitiram selecionar pessoas que suprissem minhas fraquezas.

Se você quer intensificar seu foco e se tornar eficaz em níveis jamais experimentados, então tome uma decisão de priorizar sua vida e administre a disciplina das prioridades todos os dias.

FILHOS SÃO A PRIORIDADE DELA

No momento em que uma pessoa alcança o nível mais alto de sua profissão, você pode ter certeza de que suas prioridades constituíram fator importante. Este foi, com certeza, o caso de Betsy Rogers, uma professora de Leeds, Alabama, que se tornou a Professora do Ano dos Estados Unidos em 2003. Rogers não consegue se lembrar de um dia sequer em que tenha desejado não ser professora. Estava em seu sangue — e em sua família. Sua avó ensinava na região rural do Alabama desde que tinha apenas

dezesseis anos do idade. As duas irmãs do sua avó também seguiram a profissão, E a mae de Rogers deu aulas na escola dominical por cinqüenta anos. Assim quando ela foi para a faculdade, naturalmente estudou para se forma professora.

"Eu queria mudar o mundo para as pessoas", conta Rogers. "Levou muitos anos para que eu percebesse que não poderia mudar o mundo em que meus alunos viviam. Mas, por entender que a escola era o melhor lugar para algumas das minhas crianças, me comprometi a fazer da sala de aula um lugar onde os alunos se sentissem seguros, assim corno a criar um ambiente que proporcionasse alegria àqueles que vivem uma vida infeliz"

Rogers começou a ensinar em 1974, logo depois de terminar sua graduação. Tirou uma licença de seis anos para cuidar de seus filhos até que eles chegassem à idade escolar, mas sabia que, assim que tivessem idade suficiente, ela voltaria a dar aulas. E manter-se ligada à comunidade onde ela ensinava era uma prioridade. Assim, no início dos anos 1980 ela e o marido compraram uma fazenda abandonada perto da escola na qual lecionava. Rogers relata:

> Quando meu marido e eu nos mudamos com a família de uma vizinhança mais movimentada para Leeds, há 21 anos, nosso objetivo era o de criar nossos filhos num ambiente com uma população mais diversificada, dentro de um cenário rural (...) Muitos de meus colegas de profissão não acreditam que seja bom viver na comunidade em que se dá aulas, mas descobri que aquele relacionamento com a comunidade de Leeds era muito gratificante e produtivo. Por viver e trabalhar em Leeds, eu me tornei de fato um arrimo para a comunidade."

Ao fazer do contato com a comunidade uma prioridade, ela se tornou mais capaz de ajudar os alunos. Alguns deles vão a sua casa, ela se comunica com os pais deles e acompanha muitas de suas atividades extracurriculares. "Devemos nos sentir orgulhosos de nossa profissão", diz ela, "e precisamos ser modelos. Não devemos perder de vista o fato de que exercemos um impacto que possivelmente nunca veremos."[13]

Rogers se aprimora constantemente e trabalha para alcançar seu potencial na profissão que abraçou porque manteve o foco. Ela acredita que os professores devem servir de modelo de dedicação a um aprendizado permanente. E não diz isso da boca para fora. Quando seus dois filhos estavam na faculdade, ela mesma voltou a estudar. A partir daí, obteve três graduações, em 1998, em 2000 e em 2002.

Como a Professora do Ano dos Estados Unidos, ela deve passar um ano visitando escolas e dando palestras sobre educação até em outros países. Ao terminar, Rogers poderá usar esse reconhecimento como trampolim para uma excelente carreira como educadora, ou um cargo administrativo com salário elevado. Mas não é isso que ela quer. Segundo o superintendente do condado, Bob Neighbors, Rogers perguntou-lhe sobre a possibilidade de voltar a trabalhar numa escola da região, preocupada com as baixas notas dos alunos nas provas.[13] Afinal, que sentido há em se aprimorar tanto se ela não puder colocar em prática o que aprendeu para ajudar as pessoas? Os vizinhos consideram Rogers "uma daquelas pessoas extraordinariamente talentosas, para quem ensinar não é só uma vocação, mas também uma alegria, uma descoberta diária e um deleite".[14] Rogers sintetiza tudo assim: "Fui ensinada que estamos nesta terra para servir."[15] Esta é a prioridade dela, e ela a coloca em prática todos os dias!

Prioridades Aplicações e exercícios

Estabelecendo e colocando em prática diariamente as prioridades mais importantes

- Sua decisão quanto às prioridades para o dia de hoje

  Como andam suas prioridades para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Eu já tomei a decisão de estabelecer e colocar em prática diariamente as prioridades mais importantes?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
  3. O que eu decidi exatamente?

Sua disciplina en relaçáo às prioridades para todos os dias

Com base na decisão que você fez, no que diz respeito às prioridades, qual é a disciplina que você precisa colocarem prática *hoje e todos os dias* para ser bem-sucedido?

Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão certa em relação às prioridades e desenvolver uma disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

I. Como você encarava a questão do tempo no passado? Você o via como um bem precioso ou agia com pouco entusiasmo em relação a ele? Como sua abordagem do tempo moldou sua vida até agora?

1. Tire um dia de folga para refletir sobre três questões levantadas neste capítulo:
   - O que esperam de você?
   - O que lhe proporciona o maior retorno?
   - O que lhe proporciona a maior recompensa?

   Como sua contribuição nessas três áreas podem prepará-lo para mudar sua vida?

3. Coloque em prática uma abordagem prioritária ao perseguir um objetivo maior que você tenha atualmente em sua agenda, usando os seguintes critérios:
   - Priorize: saiba o que é importante.
   - Organize: decida como isso será realizado.
   - Planeje: decida quando acontecerá.
   - Comunique: compartilhe suas prioridades com a equipe.
   - Execute: siga seu planejamento.
   - Avalie: examine-se e a seus resultados à luz de suas prioridades.

Olhando para o dia de amanhã

Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão sobre as prioridades e a disciplina diária que elas pressupõem causará impacto

Positivo sobre você no futuro, Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina diária, e...
A disciplina diária potencializa sua decisão de ontem.

5

A *saúde de hoje* me fortalece

reciso começar este capítulo fazendo uma confissão. Normalmente, quando as pessoas pegam um livro — em especial um que Contem conselhos —, elas esperam que o autor seja especialista em todas as áreas sobre as quais escreve. Este não é o meu caso, no que diz respeito à questão da saúde.

Por muito tempo em minha vida, eu *pisei na bola* nessa área. Era muito mais uma questão de negligência que qualquer outra coisa. Sempre fui muito saudável. A única coisa que em geral me aborrece são alergias eventuais, e eu apenas as ignoro. De fato, em trinta anos como orador — primeiramente como pastor, depois como conferencista e líder de seminários —, nunca deixei de cumprir um compromisso devido a doenças. Nem um sequer! Eu simplesmente não fico doente, e sempre tive muita energia. Mesmo quando tenho que me esforçar ao máximo, ainda me resta energia de sobra.

Tenho vivido uma existência muito dinâmica. Por cerca de dez anos, mantive dois trabalhos que exigiam muito de mim. Liderei uma igreja de mais de três mil membros com um *staff* de cerca de cinqüenta pessoas e um orçamento de cinco milhões de dólares por ano. Simultaneamente, dirigi uma organização de desenvolvimento de lideranças que exigia de mim viajar mais de uma centena de dias por ano para dar palestras. Quando desisti do pastorado para dedicar-me a minha organização, quase

dobrei minha freqüência de viagens. Também levantei a companhia e aumentei o número de funcionários de 18 para 175.

Manter um estilo de vida com tal ritmo significava que eu raramente dispunha de tempo para fazer exercícios. Eu não comia bem, e estava com peso acima do ideal. Mas eu não me preocupei. Todo ano eu fazia exames de rotina e recebia uma avaliação excelente de meu médico. Assim, eu simplesmente achava que minha saúde era inabalável.

CORAÇÃO EM FESTA

Tudo isso mudou para mim em 18 de dezembro de 1998. Era a noite da festa de Natal de meus funcionários e suas esposas. Tivemos um ótimo jantar no Clube 755, que fica no campo do Atlanta Braves (time de beisebol), e muitos de nós estavam curtindo a música e dançando um pouco. No fim da festa, comecei a me sentir mal. Um de meus funcionários despediu-se de mim com um abraço, e sentiu que havia suor gelado atrás do pescoço. Então, de repente, senti uma dor muito forte no peito que me fez ajoelhar. Eu nunca havia experimentado uma sensação como aquela antes. Quando deitei no chão à espera dos paramédicos, parecia que um elefante estava sentado em meu peito. Sou grato por saber que Margaret, nossos filhos e muitos de nossos melhores amigos estavam lá comigo na festa, pois pensei que não escaparia.

Quando fui para o hospital, me disseram que eu estava tendo um ataque agudo do coração. Permaneci num leito da uri durante algumas horas, com médicos tentando diferentes tratamentos — nenhum deles parecendo funcionar. Enquanto isso, minha assistente, Linda Eggers, fez uma chamada telefônica. Seis meses antes, um cardiologista de Nashville chamado John Bright Cage encontrou-me para almoçarmos e compartilharmos as preocupações dele com minha saúde. No fim de nosso bate-papo, disse que, se um dia eu precisasse de sua ajuda, eu poderia ligar para ele a qualquer hora do dia ou da noite, e me deu até o número de telefone de sua casa. Assim, mesmo sendo duas da madrugada, Linda telefonou para ele. Menos de uma hora depois, entrou o doutor Jeff Marshall e alguns de seus colegas, anunciando: "O timaço chegou". O doutor Cage

chamou um dos melhores cardiologistas de Atlanta e pediu que ele me atendesse.

Nas primeiras horas da manhã, o doutor Marshall iniciou o processo de remoção de um coágulo que se havia instalado no coração. Ele salvou minha vida. Depois, explicou que havia usado uma nova técnica, desenvolvia da recentemente. Se o ataque de coração tivesse ocorrido um ou dois anos antes, nada poderia ser feito por mim. Teria me matado!

POR QUE A SAÚDE É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

Parece e quase óbvio dizer que sua saúde é importante para o dia de hoje, mas ainda assim acredito que eu deva dizer isso, pois muitas pessoas tratam o corpo da mesma maneira que tratei por mais de cinqüenta anos. Portanto, aqui vai um lembrete sobre os riscos relacionados com seu estado de saúde.

A saúde provoca impacto emocional, intelectual e espiritual

Você pode escapar de muitas coisas que podem ferir-lhe o corpo. Pode desistir de um trabalho que envolve riscos para a saúde. Pode mudar de um lugar com determinado clima para outro com clima completamente diferente. Pode manter distância de alguém que, por qualquer motivo, que feri-lo. Mas você não pode ficar longe de seu corpo. Enquanto você viver, está preso a ele. Se fizer escolhas que causem constantes problemas a saúde, todos os aspectos de sua vida serão afetados: coração, mente e espírito. Pense em como é difícil pensar positivamente, se concentrar ou orar quando você está com dor de dente. Outras condições ainda mais sei ias podem ser fatores de distração.

A saúde geralmente define a qualidade de vida e a longevidade

Meu amigo Zig Ziglar faz a seguinte pergunta: "Se você tivesse um cavalo de corridas que valesse um milhão de dólares, você permitiria que ele fumasse, bebesse cachaça e passasse a noite toda fora? E se tivesse um cão que valesse mil dólares?". Certamente não permitiria. Um cavalo puro-

sangue que nunca foi cuidado jamais seria capaz de vencer uma corrida. Um cão cuja saúde estivesse em más condições não poderia proteger bem sua propriedade ou aprender truques. A pergunta real é: se você não permitiria que seus animais fizessem determinadas coisas, então por que se permitiria fazer?

Você já conheceu pessoas que consumiram álcool, drogas ou fumaram excessivamente? Esses tipos de abuso às vezes causam morte prematura. Outros envelhecem antes do tempo e sofrem sérios problemas cardíacos.

É mais fácil manter boa saúde que recuperar uma saúde debilitada

As pessoas são engraçadas. Quando jovens, gastam saúde para ficar ricas. Mais tarde, elas gastarão com prazer tudo o que tiverem para tentar recuperá-la. Caí numa armadilha desse tipo, embora não estivesse tentando acumular riquezas. Eu era orientado por um senso de missão e pelo desejo de alcançar meus objetivos. Aquilo me levou a cometer uma série de erros:

Eu era arrogante sobre minha saúde.
Eu pensava que, por me sentir bem, tinha saúde.
Eu trabalhava demais.
Eu me exercitava de menos.
Eu não dava ouvidos aos amigos queridos que tentavam alertar-me sobre meu estilo de vida.

As pessoas são engraçadas. Quando jovens, gastam a saúde para ficar ricas. Mais tarde, elas gastarão com prazer tudo o que tiverem para tentar recuperá-la.



É sempre mais fácil manter boa saúde que tentar recuperar uma saúde debilitada. (Lembre-se da dificuldade enfrentada por um esportista para tentar voltar à forma depois de passar por uma longa temporada de inatividade.) Infelizmente, alguns lapsos cometidos contra a saúde são permanentes, e você não pode recuperar o que perdeu.

TOMANDO A DECISÃO DE APRENDER E APLICAR PRÁTICAS SAUDÁVEIS DIARIAMENTE

Assim que eu me recuperei do ataque cardíaco, senti-me afortunado por estar vivo. Doenças cardiovasculares são a principal causa de mortes nos Estados Unidos e na Europa.[1] Mas eu não havia descoberto quão abençoado eu era até que o doutor Marshall me disse que não havia restado nenhuma seqüela no coração. Aquilo significava que eu tinha potencial para recuperar-me integralmente.

O doutor Marshall me contou que homens que sobrevivem a ataques prematuros do coração (e aprendem com isso) geralmente vivem mais e com mais saúde que os que nunca sofrem um ataque cardíaco. A chave para minha saúde no futuro estaria relacionada com a disposição de decidir mudar minha maneira de viver e sustentar essa decisão. Mais especificamente, ele recomendou que eu comesse alimentos com baixo teor de gordura e fizesse exercícios todos os dias. É claro que eu já tentara fazer dietas antes, mas elas geralmente só davam certo desta maneira:

- Café da manhã
  Metade de uma laranja
  Uma torrada de trigo
  200ml de leite desnatado

- Almoço
  100g de peito de frango grelhado sem pele
  Uma xícara de brócolis cozidos no vapor
  Um biscoito
  Chá sem açúcar

- Lanche da tarde
  O restante do pacote de biscoitos
  Um pote pequeno de sorvete
  Uma caixa de bombons

  Jantar
  Dois pães de alho

Uma pizza de pepperoni grande
Um litro de refrigerante
Três barras de chocolate
Um bolo inteiro que estava na geladeira

Nunca mais! Aos 51 anos de idade, tomei decisão quanto à saúde: *cuidarei de minha saúde, praticando exercícios e me alimentando bem.*

Se você sabe o valor de uma boa saúde, ainda que tenha passado por momentos difíceis na hora de assumir o compromisso de aprender e aplicar práticas saudáveis, eis aqui algumas sugestões para ajudá-lo a se concentrar na questão e dedicar-se a ela:

Tenha um propósito pelo qual valha a pena viver

Nada é melhor para uma pessoa que quer fazer a coisa certa do que ter uma perspectiva. Quando você vive em função de alguma coisa, isso não apenas o faz desejar viver muito, como também o ajuda a enxergar a importância dos passos dados ao longo da vida. Ter uma visão ampla do futuro nos capacita a tolerar as pequenas irritações.

É difícil encontrar motivação quando não há esperança em relação ao futuro. Um senso de propósito ajuda as pessoas a tomar a decisão de mudar e, conseqüentemente, de se submeter à disciplina necessária para fazer aquela mudança permanente. Descobri essa verdade depois de meu ataque do coração. Um amigo que ficou bastante tempo a meu lado durante a recuperação me viu abrir mão de sobremesas sistematicamente — algo que eu não costumava fazer—, e então me perguntou: "Você perdeu a paixão por sobremesas?".

"Não", respondi, "mas minha paixão pela vida é maior".

E difícil encontrar motivação quando não há esperança em relação ao futuro.



Trabalhe no que você gosta

Uma das principais causas de estresse profundo na vida das pessoas é desempenhar tarefas de que elas não gostam. É como a comediante Lily

TomlinDisse: "Oproblemasdascorridasderaloséque,mesmoquega-
nhe o vencedor continua sendo um rato". Acredito e sqo duas as
maiores Frustrações que contribuem para o estresse. A primeira é se envolver num trabalho que você não considera importante. Se você acha que seu trabalho não tem valor para você nem para os outros, logo se sentira desmoralizado. Se você trabalhar assim por muito tempo, começa a se desgastar. Para se manter saudável, o trabalho precisa se alinha com os valores.

Outra razão pela qual algumas pessoas não gostam do trabalho que fazem é porque realizam tarefas que as mantêm em alguma área de fraqueza. Ninguém é capaz de agir assim por muito tempo e ser bem-sucedido, Poi exemplo, muitas pessoas odeiam o simples pensamento de ter de falar em público. O que você acha da idéia de se colocar diariamente diante de Uma platéia para falar? Este é o maior medo de algumas pessoas. Mas paia mim é a maior satisfação. Não me canso mesmo quando tenho de falar por seis ou sete horas numa conferência. Pelo contrário, fico mais entusiasmado! Falar para platéias me dá mais energia.

Uma das formas de saber se você está trabalhando numa área em que é forte é perceber se ela realmente aumenta sua energia. Mesmo que você esteja nos primeiros estágios da carreira ou começando um novo empreendimento, e não é muito bom em algo que está fazendo, ainda pode dizer que se trata de uma área em que você é forte ao perceber como reage às falhas que comete. Erros que o desafiam mostram seus pontos fortes. Erros que o ameaçam mostram seus pontos fracos.

Descubra seu ritmo

Atribui-se a Mickey Mantle esta frase: "Se eu soubesse que viveria tanto, teria cuidado melhor de mim mesmo". Penso que essa afirmação poderia ser aplicada a muitas pessoas, à medida que elas envelhecem. Cuidar bem de você inclui descobrir e manter o ritmo mais adequado para sua vida. Sc você leva a vida mais lentamente que a capacidade de seus níveis de energia, fica preguiçoso. Se você sempre acelera o passo além do que é capaz de agüentar, pod*e pifar*. E preciso encontrar um equilíbrio.

Como já mencionei, sempre fui uma pessoa cheia de energia, e sempre pensei que não havia nada que não pudesse fazer. Mas em 1995, quando eu tinha 47 anos de idade, estava tão cansado de dirigir minha igreja e minha organização que cheguei à exaustão. Eu amava as duas coisas, mas o esforço de conciliá-las por cerca de dez anos finalmente cobrou seu preço.

"Se eu soubesse que viveria tanto, teria cuidado melhor de mim mesmo."

MLCKEY MANTLE



Um dia, eu disse a Margaret: "Não posso continuar fazendo isso. Tenho de abrir mão de uma das duas coisas". Margaret vinha me aconselhando durante anos a diminuir a agenda, mas ainda assim ficou chocada com minha afirmação.

"John" ela disse, "em todos esses anos que conheço você, é a primeira vez que o ouço dizer que está exausto."

Mesmo hoje, com quase sessenta anos, ainda tenho uma tendência a acumular atividades e viver num ritmo mais acelerado que o ideal para mim. Há tantas oportunidades que quero aproveitar, livros que quero escrever e pessoas que quero ajudar. Estou constantemente tentando estabelecer um equilíbrio entre meu desejo de manter um ritmo saudável de vida e minha inclinação para alcançar todos os objetivos que puder ao longo de minha vida.

Aceite seu valor pessoal

Durante as semanas e os meses depois do ataque terrorista ao World Trade Center, em Nova York, a canção *God bless América* (Deus salve a América) voltou a crescer em popularidade, e foi executada repetidamente em eventos esportivos e de outras naturezas. A canção foi escrita por Irving Berlin, criador de muitos sucessos populares e de canções da Broadway, como *White Christmas [Natal branco], Easterparade [Desfile de Páscoa], Puttin on the Ritz [Animando o Ritz]* e *There's no business like show business [Não há nada como o mundo dos espetáculos],* Voltando aos tempos em que eu

vivia em San Diego, lembro me de ler uma entrevista com Berlin no jornal *Union Tribune*, na qual Don Freeman perguntava ao compositor se havia alguma pergunta que ele sempre desejara responder. Berlin disse: "Sim. há uma: 'O que você pensa das muitas canções que escreveu que não se tornaram sucessos?'. Minha resposta seria: Eu *ainda* as considero maravilhosas!".

Berlin tinha um bom senso de valor pessoal e confiança em seu trabalho, independentemente da aceitação dos outros. Isso certamente não vale para todas as pessoas. De fato, uma auto-imagem distorcida ou pobre é a causa de muitas situações de risco e atividades prejudiciais à saúde, desde o uso de drogas e alcoolismo até disfunções alimentares e obesidade.



"Não é exagero dizer que uma auto-imagem positiva e sólida é a melhor preparação possível para o sucesso na vida."

JOYCE BROTHERS

A psicóloga Joyce Brothers afirma: "O conceito que um indivíduo faz de si afeta todos os aspectos do comportamento humano. A habilidade para aprender (...) a capacidade de crescer e mudar (...) a escolha dos amigos, colegas e carreira. Não é exagero dizer que uma auto-imagem positiva e sólida é a melhor preparação possível para o sucesso na vida". Se sua auto-imagem está levando você a fazer coisas que produzem impactos negativos à saúde, procure ajuda.

Ria muito

O médico Bernie S. Siegel disse em *Paz, amor e cura*: "Fiz a pesquisa e odeio contar-lhes, mas todo o mundo morre: amantes, corredores, vegetarianos e nao-fumantes. Estou dizendo isso para que alguns de vocês que acordam às cinco da manhã para correr e comem vegetais saibam que podem, vez por outra, dormir mais tarde e tomar um sorvete de casquinha."[2]

Não deveríamos jamais levar a vida ou nós mesmos muito a sério. Cada um de nós tem idiossincrasias que podem nos levar ao desespero ou ao riso. Por exemplo, quando me vejo diante de qualquer coisa relacionada a

maquinas ou tecnologia, sou um completo ignorante. Ninguém me chamaria "senhor habilidoso" sou o "senhor Desajeitado". Não permito que isso me aborreça, de forma alguma. Se você pode rir com freqüência de você mesmo, e bem alto, descobrirá como é libertador. Não há melhor maneira de impedir que o estresse se torne angústia.

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DA SAÚDE

Para algumas pessoas, as disciplinas da saúde se revelam muito fáceis. Meu amigo Bill Hybels parece administrá-las bem. Ele se alimenta bem, corre regularmente e mantém o peso sob controle. Durante os anos anteriores ao meu ataque cardíaco, ele costumava me desafiar a cuidar mais de mim mesmo, e fazia piadas quando estávamos entre amigos, dizendo que, enquanto ele comia alpiste, eu comia filés e sobremesas. Ele estava certo sobre como aquilo me dominava. Embora boa parte de meu problema fosse hereditário, meu estilo de vida piorava a situação.

Ao conversar com o doutor Marshall, logo depois do ataque do coração, adotei uma nova disciplina para administrar: *todos os dias me alimentarei bem e farei exercícios por, pelo menos, 35 minutos.* Ele me contou que 85% dos pacientes cardíacos desistem de suas dietas saudáveis num espaço de seis meses. Embora eu não tivesse sido bem-sucedido nessa área até os cinqüenta anos de idade, estava determinado a ser bem-sucedido pelo resto de minha vida.

Margaret e eu aprendemos tudo o que pudemos sobre coração, dietas de baixa caloria e exercícios. Tornei-me um modelo de disciplina. E em maio de 2001, quando visitei o doutor Marshall, ele me congratulou. "John", ele disse, "você está fazendo tudo certinho. Não precisa mais se considerar um paciente cardíaco".

Eu gostaria de nunca ter ouvido aquelas palavras. Entenda, eu adoro comer, e tenho uma tendência a ser um comilão compulsivo. Por conta das boas notícias que recebi do doutor Marshall, me permiti trair minha dieta de vez em quando — algo que nunca havia feito nem uma vez sequer nos dois anos e meio anteriores. Algumas semanas depois, Margaret e eu viajamos a Londres de férias com alguns amigos, e comi coisas nas

quais nem havia tocado durante todo o período de dieta. Adorei cada pedaço das refeições, especialmente o peixe e as batatas fritas.

O problema era que eu havia deixado de administrar minha vida de acordo com a decisão que havia tomado. Relaxei com a disciplina. Uma vez que meu compromisso já não era total, vi-me em apuros. Preciso me exercitar e manter minha dieta *todos os dias.* Mas comecei a escorregar: de todos os dias para quase todos os dias, e de quase todos os dias para de vez em quando. Ignorei meu próprio ensinamento de que *o sucesso de amanhã começa hoje.* Negligencie demais o dia de hoje e experimentará o "um dia" que você sempre quis evitar.

Negligencie demais o dia de hoje e experimentará o "um dia" que você sempre quis evitar.



A boa notícia é que não estou mais *vacilando.* Reassumi meu compromisso com a disciplina diária. A má notícia é que estou fazendo apenas 80% do que fazia antes. O doutor Marshall está tentando me ajudar. Ele é um bom médico e um bom amigo, e sabe que, às vezes, o melhor remédio é um bom chute no traseiro. A área da saúde ainda é um campo de batalha, mas estou determinado a vencer. Enquanto luto o bom combate, espião que você se junte a mim fazendo diariamente o seguinte:

Alimente-se corretamente

Certo dia, um casal de idosos morreu num acidente de carro. Eles tinham sido casados por sessenta anos e gozavam de excelente saúde devido à insistência da esposa em fazer que se exercitassem e mantivessem uma dieta saudável. No céu, São Pedro os encontrou no portão e os apresentou a sua mansão. Era equipada com uma cozinha maravilhosa, uma suíte bem elegante e uma banheira Jacuzzi.

— Isso é maravilhoso disse o homem. Mas quanto isso tudo vai nos custar?

— Nada, é claro — respondeu São Pedro. —Aqui é o Paraíso.

Em seguida, mostrou ao casal o quintal e como a casa deles estava bem localizada, no melhor ponto de um campo de golfe.

— Você pode jogar golfe quantas vezes quiser — avisou São Pedro.

— A cada semana, você terá um campo diferente; você pode acompanhar a escala na loja de equipamentos profissionais.

— É inacreditável! disse o homem. — E quanto é a taxa para uso do campo?"

— Não há taxas para uso do campo de golfe no céu. É de graça — respondeu São Pedro.

Em seguida, eles visitaram o clube, onde havia um bufê como o casal jamais havia visto. Lagostas, caviar, costeletas, aves exóticas, todo tipo de vegetais preparados com esmero, pães frescos, pastas e uma mesa de sobremesas de tirar o fôlego.

— Quanto teremos de pagar para comer? — perguntou o velhinho.

— Você ainda não entendeu? — disse São Pedro, zangado. — Aqui é o Paraíso! A comida é de graça. *Tudo* é de graça!

— Tudo bem — respondeu o homem — mas onde estão as mesas com comidas sem gordura e sem caloria?

— Esta é a melhor parte disse São Pedro. —Você pode comer quanto quiser, e nunca ficará gordo nem doente.

O velhinho ficou doido. Jogou o chapéu no chão, pulou em cima e correu pelo salão, gritando. Quando São Pedro e a esposa do homem finalmente o acalmaram o suficiente para que pudesse falar, ele olhou para a mulher e disse: "Isso é tudo culpa sua! Se não fosse por seus malditos bolinhos de centeio, a gente já poderia estar aqui há muito mais tempo!"

Foi Mark Twain que fez a seguinte observação: "A única maneira de se manter a saúde é comer o que não quer, beber o que não gosta e fazer o que preferiria evitar". Twain estava sendo cínico, mas há um bocado de verdade no que ele disse. Se pudéssemos escrever as próprias regras para uma alimentação saudável, acho que a lista ficaria mais ou menos assim:

1. Se ninguém está vendo você comer, então não há calorias.
2. Se você beber um refrigerante dietético ou *light* com uma barra de chocolate, as calorias serão zeradas.
3. Se você estiver com um amigo e comer a mesma quantidade de comida, as calorias não serão contabilizadas para nenhum dos dois.

os exemplos estão o chocolate, o vinho e os biscoitos *cream crackers*.

4 Alimentos usados para propósitos medicinais nunca valem; entre

O segredo de parecer mais magro é fazer que todo o mundo a sua volta engorde.

A chave para uma alimentação saudável é moderar e administrar o que se come diariamente. Não confie em dietas-relâmpago. Não se preocupe com o que você comeu ontem. Não dispense uma boa comida antes de o dia acabar. Apenas tente comer o que é melhor para você neste momento. Concentre-se no agora.

"A única maneira de se manter a saúde é comer o que não quer, beber o que não gosta e fazer o que preferiria evitar."

MARK TWAIN

Se você não tem certeza de que está indo bem ou do que deveria (ou não deveria) comer, procure um especialista. Seu médico lhe informará como está se saindo e o que mudar em sua dieta.

Exercite-se

Muitas pessoas que conheço ou gostam tanto de se exercitar a ponto de exagerar ou detestam e evitam completamente qualquer esforço físico; ainda assim, exercitar-se com regularidade é uma das chaves para a boa saude. O doutor Ralph S. Paffenberger Jr., médico, epidemiologista e pesquisador da Universidade da Califórnia em Berkeley, conduziu estudos pioneiros que revelaram o impacto do exercício físico na saúde. Paffenberger declara:

> Sabemos que a boa forma física é uma maneira de proteger-se contra doenças do coração e da coronária, hipertensão e derrames, além de diabetes em adultos, obesidade, osteoporose, provavelmente câncer no cólon e talvez outros tipos de câncer, e eventualmente depressão clínica. Exercícios produzem um enorme impacto na qualidade de vida.[3]

Paffenberger, que já participou de 151 maratonas, assegura que o exercício físico é bom para todas as idades.

Uma das coisas ruins sobre exercícios é que o retorno imediato parece não compensar. Você se pesa depois de se exercitar, e nada. Você volta a se exercitar no dia seguinte. Nada. E no outro dia, e mais outro. Nada ainda. Fntão, depois do quinto dia, talvez você veja que perdeu uns 150 gramas.

É fácil perder o incentivo, especialmente quando não se vê resultados na maior parte do tempo. Mas seus quatro dias de disciplina tornam possível o progresso que você vê no quinto dia.

A chave para o sucesso nessa área é a regularidade. Eu me exercito, no mínimo, cinco dias por semana, caminhando numa esteira por, pelo menos, 35 minutos por dia. É isso que meu médico me recomendou. Se você ainda não pratica o hábito diário de se exercitar, então encontre uma maneira de começar. Não importa realmente o que você faça, desde que faça. Converse com seu médico. Contrate um *personal trainer*. Faça o que for necessário para começar um regime adequado a seu perfil.

Controle seu estresse de forma eficaz

Há cem anos, muitas causas de doenças tinham relação com infecções. Hoje, elas estão relacionadas com o estresse. Certa vez, li uma lista de perguntas produzidas pela Associação Nacional para a Saúde Mental do Reino Unido com o objetivo de ajudar as pessoas a avaliar quando o estresse passava a ser um problema. Eis as questões:

> As decepções e os problemas secundários aborrecem você mais do que deveriam?
>
> Você está achando difícil a convivência com outras pessoas (e eles com você)?
>
> Você descobriu que não está conseguindo se livrar de coisas de que costumava gostar?
>
> Suas ansiedades o assombram?
>
> Tem medo de situações ou pessoas que não o aborreciam antes?

Você se tornou uma pessoa desconfiada, mesmo em relação a seus amigos?

Você já se sentiu como se estivesse sendo vítima de uma cilada?

Você se considera uma pessoa desajustada?

Se você respondeu "sim" a muitas dessas perguntas, o estresse pode ser um problema para você. Todo o mundo encara problemas e se sente pressionado, de vez em quando. Se essa pressão se transformará em estresse, vai depender de como você lida com ela. Veja como eu controlo as coisas para evitar que se tornem estressantes:

Problemas familiares: comunicação, amor incondicional, dedicação de tempo.

Opções limitadas: pensamento criativo, conselhos de outras pessoas, persistência.

Problemas com a produtividade de membros da equipe: confronto imediato com a pessoa e tratamento adequado à questão.

Líderes com atitudes negativas: dispensa.

Descobri que a pior coisa que posso fazer quando estou diante de qualquer situação potencial de pressão é evitar confrontá-la. Se você encara os problemas com as pessoas tão rapidamente quanto possível, sem permitir que cresçam, você reduz grandemente as chances de se estressar.

REFLEXÕES SOBRE A SAÚDE

Pessoas bem-sucedidas tomam logo cedo as decisões mais importantes da vida e as administram diariamente. Nos outros capítulos deste livro tento mostrar a você como as decisões que tomei e as disciplinas que coloquei em prática criaram um efeito combinado positivo em minha vida. Lamento muito dizer que não posso fazer o mesmo no que se refere à saúde. Ao invés disso, vou mostrar-lhe como decisões equivocadas produziram outro tipo de efeito:

Na infância e na adolescência: desenvolvi muitos hábitos alimentares nocivos.

Na faixa dos vinte anos: a comida se tornou um alívio para o estresse, especialmente quando eu trabalhava muito.

Na faixa dos trinta anos: finalmente comecei a me exercitar, mas em geral era o último item de minha agenda.

Na faixa dos quarenta anos: percebi que precisava cuidar de minha saúde, e tomei a decisão de mudar, mas falhei na hora de acrescentar a disciplina diária necessária.

Na faixa dos cinqüenta anos: finalmente tomei a decisão de aprender e aplicar práticas saudáveis no dia-a-dia, um compromisso que estou trabalhando duro para manter.

Pessoas bem-sucedidas tomam logo cedo as decisões mais importantes da vida e as administram diariamente.



Talvez você tenha ficado aquém do esperado em uma ou mais das áreas discutidas neste livro. É possível que você também não se sinta bem a respeito disso e queira se aprimorar, assim como eu. Por favor, não se desestimule. E não desista! As palavras a seguir foram escritas para nós, quando passamos por momentos como esses:

Embora você não possa voltar atrás e começar tudo do zero, companheiro, você pode começar agora e garantir um resultado promissor.

A IDADE NÃO IMPORTA

Toda vez que sou tentado a me sentir desencorajado por causa de meu início tardio na área da saúde, penso em uma pessoa que nunca permitiu que a idade sobrepujasse seu desejo de aprender e aplicar práticas saudáveis diariamente. Dê uma olhada em algumas das proezas que ele realizou durante a segunda metade de sua vida:

Aos 41 anos: nadou da ilha de Alcatraz até Fishermans Wharf, em San Francisco, algemado.

Aos 45 anos: fez duas mil flexões em uma hora e 22 minutos.

Aos 61 anos:nadou toda extensão da ponte Golden Gate debaixo d'água (usando tanques de oxigênio), algemado, acorrentado e rebocando um barco de uma tonelada.

Aos 70 anos: rebocou setenta barcos com setenta passageiros por uma milha e meia em Long Beach Harbor, algemado e acorrentado.[4]

O homem que estou descrevendo é o especialista em boa forma Jack - Lalanne, hoje com 88 anos de idade, cujo programa de exercícios foi transmitido na televisão de 1951 até 1985. Se você tem minha idade, é possível que se lembre dele. Comecei a assistir a seus programas na televisão nos anos 1950.

Lalanne é alguém que decidiu pela saúde quando tinha apenas quinze anos. Foi quando ouviu uma palestra sobre alimentação saudável e exercícios físicos. Mudou seus hábitos alimentares e começou a malhar usando pesos que encontrou na Associação Cristã de Moços de Berkeley. "Eu me transformei em atleta", diz LaLanne. "Eu era um garoto magricela e sem jeito, que se tornou capitão do time de futebol do colégio".[5]

Lalanne estudou fundamentos de medicina com o objetivo de se formar médico, mas decidiu que queria se concentrar na prevenção de problemas de saúde. (Ele graduou-se posteriormente em quiropraxia.) Então, abriu um ginásio. O próprio LaLanne explica: "Fui muito criticado por médicos que consideravam perigoso o treinamento com pesos e que eu era um charlatão. Eu sempre disse que iria mais longe se os especialistas em saúde não gastassem tantos anos tentando me destruir. Hoje a comunidade médica está do meu lado".[6]

Isso foi em Oakland, na Califórnia, nos idos de 1936, quando ele tinha apenas 21 anos de idade. LaLanne prosseguiu desenvolvendo muitos dos equipamentos de levantamento de peso usados nos ginásios hoje em dia.

E ele se tornou um escultor de corpos. Mas sua ênfase sempre foi em ajudar as pessoas. Mesmo hoje, quando se aproxima dos noventa anos, ele viaja pelos Estados Unidos e pelo mundo dando palestras sobre saúde e boa forma. E, é claro, ainda cuida da saúde diariamente. Ele malha duas horas por dia, sete dias por semana. Mas se considera um fanático por exercícios, e não recomenda que todos sigam a mesma rotina que ele.

LaLanne afirma: "Para .1 média das pessoas (...) não é necessário mais que vinte ou trinta minutos (...) três ou quatro vezes por semana é suficiente, mas dedique-se com vigor. E comece devagar, e se você resolver malhar, procure um médico".[7]

LaLanne acredita que qualquer pessoa, de qualquer idade, em qualquer condição de saúde, pode ficar ainda mais saudável. Seu conselho é honesto:

> Se estão com peso excessivo, normalizem o peso. Parem de passar dos limites na alimentação. E o exercício físico está em primeiro lugar! Não me importo com o que está errado em seu corpo — você pode fazer alguma coisa a respeito, certo? Talvez haja dez exercícios que você não possa fazer, mas há uma centena que você pode.[8]

LaLanne continua forte. E diz que ainda há uma proeza que ele continua perseguindo: ele quer nadar da ilha Catalina até Los Angeles — 41,5 quilômetros — debaixo d'água. "Nunca me preocupei com a idade", afirma. "Preocupo-me com o dia de hoje; não penso sobre o dia de amanhã. Preocupo-me com o momento atual e o que vou fazer com ele."[9] É um conselho que cada um de nós deveria aceitar.

Saúde Aplicações e exercícios

Descobrindo e aplicando diariamente práticas saudáveis

- Sua decisão em relação à saúde para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito a sua saúde, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Eu já tomei a decisão de descobrir e aplicar diariamente práticas saudáveis?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
  3. O que eu decidi exatamente?

- Sua disciplina em relação à saúde para todos os dias

  Com base na decisão que você fez, no que diz respeito à saúde, qual é a disciplina que precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

• Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a. decisão em relação à saúde e desenvolver uma disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Dedique algum tempo para fazer uma lista com todas as coisas (e pessoas) pelas quais você vive. Depois, escreva os benefícios que resultarão de uma vida longa e saudável.

2. Avalie sua situação no trabalho. Você está fazendo algo de que gosta? Sua carreira tira o melhor proveito de suas habilidades naturais, talentos e interesses? Seu trabalho está alinhado com o propósito de sua vida? Quanto mais velho você for, maior deverá ser o grau de alinhamento. Se você tem mais de quarenta anos e ainda espera para *entrar nos trilhos*, ou ainda procura descobrir o que quer, então precisa fazer algumas mudanças.

3. Dê os passos mais simples na direção de uma saúde melhor seguindo os dez conselhos sugeridos pelo cirurgião geral dos Estados Unidos, doutor Richard Carmona:

    1. Não fume.
    2. Tenha uma alimentação balanceada.
    3. Exercite-se.
    4. Se você bebe, seja moderado, e nunca beba antes de dirigir.
    5. Não despreze os exames e *checkups.*
    6. Não use drogas.
    7. Use equipamentos de proteção (cinto de segurança, óculos, capacete etc.)
    8. Fale com alguém sobre como você se sente.
    9. Conheça o histórico de saúde de sua família.
    10. Relaxe.[10]

4. Marque um horário com seu médico para discutir seu estado geral de saúde e sua condição física. Peça-lhe um planejamento para um estilo de vida mais saudável. (Observação: comparado às mulheres, os homens têm 50% de probabilidades de procurar um médico uma vez por ano, e muito menos probabilidade de marcar *checkups* regulares, ou visitar um

especialista quando aparece algum tipo de sintoma." Por isso, precisamos ser especialmente diligentes e nos disciplinar para dar esse passo.)

Olhando para o dia de amanhã

Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere a sua saúde e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

A *família de hoje* me garante estabilidade



ue diferença faz a família? Que impacto produz na vida de um indivíduo? Esta é uma pergunta que Richard L. Dugdale acabou fazendo a si mesmo em 1874. Como membro do comitê executivo da Associação de Prisões de Nova York, optou por inspecionar treze cadeias publicas no estado. Quando chegou a um condado em particular, ficou surpreso ao descobrir que seis pessoas de uma família estavam na mesma cela. lilás foram presas por uma variedade de crimes, incluindo furto, tentativa de estupro e tentativa de assassinato. Quando Dugdale falou com o xerife do condado e um médico local, de 84 anos, descobriu que a família Estava na região desde que o estado de Nova York fora estabelecido, e os membros eram conhecidos por seu comportamento criminoso.

Dugdale estava intrigado e decidiu estudar a família e publicar suas descobertas, usando o nome fictício "Jukes" para descrevê-los. Ele desenhou a árvore genealógica até chegar a um homem chamado Max, nascido entre 1720 e 1740. Ele teve seis filhas e dois filhos. Alguns de seus filhos nasceram fora do casamento. Ele era alcoólatra e, até onde se sabe, não gostava muito de trabalhar.

Dugdale estimou em 1,2 mil o número de pessoas que a família abrangia, mas ele só tinha condições de estudar 709 delas. Em 1877, ele publicou suas descobertas em *The Jukes: A study in crime, pauperism, disease mui heredity* [Os *Jukes: Um estudo sobre o crime, a miséria, a doença e a*

hereditariedade|. Fie descobriu que .1 Iamília apresentava um padrão de criminalidade, prostituição e miséria que desafiava as médias estatísticas:

180 eram muito pobres (25%)
140 eram criminosos (20%)
60 praticavam roubos habitualmente (8,5%)
50 eram prostitutas comuns (7%)

A reputação era tão ruim, de acordo com Dugdale, que "o nome da família passou a ser usado genericamente como uma forma de ofensa". O dono de uma fábrica da região costumava manter uma lista com os nomes de todos os membros da família Jukes em seu escritório para assegurar-se de que nenhum deles viesse a ser contratado.[1]

Dugdale e muitos pesquisadores depois dele desejavam estabelecer o papel que a hereditariedade desempenhava no comportamento da família Jukes. Hoje em dia, cientistas concordam que não há nenhum gene *criminoso* para explicar o comportamento. Mas uma coisa é certa: ser membro da família Jukes produzia um efeito negativo e desestabilizador na vida de muitas pessoas.

OUTRO TIPO DE FAMÍLIA

Houve pessoas da família Jukes que escaparam do ciclo de destruição apresentado por seus membros mais perversos? Certamente. Mas o padrão negativo é evidente. Se você olhar para outra família que viveu na mesma região, na mesma época, notará um padrão completamente diferente.

A família em questão é a de Jonathan Edwards, pastor, teólogo e presidente da Faculdade de Princeton, que nasceu em 1703 e viveu em Connecticut, Nova York, Massachusetts e Nova Jersey. Edwards era um homem devotado à família. Ele e a esposa, Sarah, tiveram 11 filhos — três meninos e oito meninas. Permaneceram casados por 31 anos, até ele morrer de febre, depois de contrair varíola.

Em 1900, A.E. Winship estudou 1,4 mil descendentes de Jonathan e Sarah Edwards. Entre eles, Winship encontrou:

- 13 diretores de faculdade
- 65 professores
- 100 advogados, incluindo o deão de uma escola de direito
- 30 Juízes
- 66 médicos, incluindo o deão de uma escola de medicina
- 80 funcionários públicos, incluindo três senadores, três prefeitos de grandes cidades, três governadores, um alto funcionário do Tesouro e um vice-presidente dos Estados Unidos[2]

O contraste não poderia ser maior. Todos os descendentes de Edwards foram grandes realizadores? Certamente não. Porém, mais uma vez, o padrão era evidente: uma boa família constitui uma incrível vantagem na vida.

POR QUE A FAMÍLIA É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

Você pode estar pensando: "Tudo bem, tudo certo. Mas minha família não é como a dos Edwards. Aonde isso me leva?" Vamos encarar os fatos: as famílias de algumas pessoas não as ajudam a crescer; pelo contrário, as puxam para baixo. O grande romancista norte-americano Mark Twain que gastara uma grande quantia para desenhar sua árvore genealógica, e então gastara duas vezes mais tentando manter seus ancestrais no anonimato! Era como a família que queria registrar sua história, e por isso • Contratou um biógrafo profissional para a tarefa. Mas eles estavam muito preocupados sobre como o texto trataria da questão da ovelha negra da Família. Um tal tio George fora executado na cadeira elétrica por assassinato. "Sem problemas", disse o biógrafo. "Direi que o tio George ocupou um posto de eletrônica aplicada, dentro de uma instituição governamental importante. Ele tinha ligações muito fortes na cadeira que ocupava, e sua morte foi um grande choque."

É verdade que você não pode fazer nada para mudar seus ancestrais ou a educação que eles lhe deram. Você não tem nenhum controle sobre o que seus pais ou avós fizeram, ou como eles o trataram. Mas se você não pode fazer muito a respeito de seus ancestrais, pode influenciar seus descendentes grandemente. *Você* determina como trata *sua* família. Você é a

pessoa que decide se deve ficar para resolver os problemas 011 abandonar sua família quando as coisas complicam — como sempre acontece. Você é a pessoa que decide quanto tempo deve dedicar aos parentes que participaram de seu crescimento e aos que tentaram puxar você para o fundo. (Mesmo as famílias mais desestruturadas ou destrutivas têm algumas pessoas boas e íntegras. Isso também acontecia com os Jukes.) Você determina como trata as outras pessoas.

> Se você não pode fazer muito a respeito de seus ancestrais, pode influenciar seus descendentes grandemente.



A maneira como se encara a vida em família exerce um impacto profundo sobre a forma como se vive (e sobre o legado que se deixa aos descendentes). Se você está disposto a trabalhar nisso — e eu sei que, para pessoas cujas famílias são especialmente complicadas, isso pode significar um grande esforço —, sua família pode se tornar uma fonte de estabilidade e força. Uma família saudável e engajada é como...

Um porto seguro em meio à tempestade

As pessoas precisam lidar com uma forte pressão atualmente. O ambiente de trabalho é exigente. As escolas em geral apresentam um clima de hostilidade. O ritmo de vida está fora de controle. Mesmo dirigir de um lugar para outro é muito estressante nas grandes metrópoles. Onde uma pessoa pode encontrar abrigo, diante de tudo isso? Se não for em casa, então provavelmente não será em lugar algum.

Certa vez, um repórter perguntou ao presidente Theodore Roosevelt com quem ele mais gostava de gastar seu tempo. Ele respondeu que preferia dedicar tempo à família, em vez de a qualquer celebridade do mundo. Para ele, e sua família, o lar era um porto seguro em meio à tempestade.

Um álbum de lembranças

Dois recém-casados voltaram da lua-de-mel e montaram sua casa. Na primeira manhã juntos em seu novo lar, a esposa decidiu preparar o café

do marido com um toque especial. Fritou alguns ovos, fez torradas e encheu uma caneca de café. Ela não tinha muita experiência na cozinha, e Esperava que o marido ficasse satisfeito com seu esforço, mas depois de dar algumas garfadas, ele disse: "Não é exatamente como minha mãe costumava fazer".

Ela não deixou que o comentário dele ferisse seus sentimentos, e como queria que a vida deles começasse de uma forma positiva, decidiu acordar na manhã seguinte e tentar novamente. Ela acordou mais cedo, preparou uma refeição e colocou-a diante do marido. E uma vez mais a Reação dele foi: "Não é exatamente como minha mãe costumava fazer".

Ela preparou o café da manhã do marido outras duas vezes, e em ambas ele respondeu da mesma maneira. Finalmente, ela se cansou. Na manhã seguinte, ela cozinhou dois ovos até que eles ficassem duros como borracha *Incinerou* um pedaço de toucinho. Colocou o pão na torradeira várias vezes seguidas, até que ficasse preto de tão queimado. E fez um café tão ruim que parecia lama.

Quando o marido sentou-se à mesa, ela colocou a comida diante dele e esperou. O homem cheirou o café, olhou para o prato e disse: "Ei, está exatamente como minha mãe costumava fazer!"

Mesmo as pessoas que tiveram uma infância abaixo do que pode ser considerado ideal têm lembranças alegres de seus lares e de suas famílias. Recorde a própria infância. Quais são suas lembranças favoritas? Quais sao as imagens positivas que ainda o fazem sorrir? Se você tem filhos, quais são as lembranças favoritas que você acredita que eles guardarão da infância? (Você pode querer perguntar a eles.) Quanto mais positivo e amoroso for o ambiente que você se empenha em criar em seu lar, melhores serão as lembranças que seus filhos guardarão e que manterão a solidez do caráter deles.

Um cadinho para o caráter

Mais que qualquer outro simples fator nos anos de formação da personalidade, a vida familiar forja o caráter. Perry F. Webb afirma: "O lar (...) é a lente através da qual lançamos nosso primeiro olhar sobre o casamento e

Todos os deveres cívicos; é a Clinica na qual, por diálogo e atitude, criam-se impressões a respeito de sobriedade e reverência; é a escola na qual as lições sobre a verdade e a falsidade, a honestidade e a impostura são aprendidas; é o molde que, em última análise, determina a estrutura da sociedade".[3]

Sua vida familiar não apenas ajuda a formar o caráter de qualquer criança que esteja morando sob seu teto, mas também continua a moldar-lhe o caráter durante a vida adulta. Seu caráter é pouco mais que a coleção de escolhas que você faz e de hábitos que você cultiva todos os dias. Por influenciar seu ambiente primário, a família influencia essas escolhas e esses hábitos. Famílias sólidas e saudáveis incentivam as pessoas a fazer escolhas construtivas, desenvolver disciplinas positivas e pagar hoje o preço do sucesso de amanhã.

Um espelho que revela a verdade

Para crescer, você precisa se conhecer. Precisa conhecer seus pontos fracos e fortes. Você deve ser capar de ser você mesmo e olhar para si de uma forma realista, reconhecendo as áreas que precisam de mudança. Qual é um dos melhores lugares para aprender a fazer isso? No lar. Se você pode criar um ambiente seguro em casa, onde é possível falar a verdade sobre si mesmo e sobre as outras pessoas, o lar se torna um ótimo ambiente de aprendizado.

Esse tipo de lar é cheio de amor incondicional. Permite que os membros da família estejam abertos para assumir seus erros e suas omissões. É um lugar seguro para cometer falhas. Cria um ambiente de diálogo cheio de compreensão e empatia. Sou privilegiado por ter crescido num lar assim. Embora eu fosse castigado toda vez que fazia algo errado, meus pais sempre expressaram seu amor por mim, verbal e fisicamente. Aquilo fez de mim uma pessoa segura, que aprendeu muito a respeito de si.

Um baú de tesouros cheio de relacionamentos importantes

O psicólogo Samuel Osherson, da Universidade de Harvard, estudou os relacionamentos familiares em seu trabalho clínico, e realizou uma pesquisa com 370 formandos de Harvard durante um período de vinte anos.

Sua conclusão: se você não faz as pazes com seus relacionamentos do passado, em particular com seus pais, provavelmente se verá repetindo aqueles padrões. Você pode se tornar o pai ou a mãe que jurou nunca ser.[4]

Não há dúvida de que os relacionamentos que você tem com os membros de sua família mais próximos e com seu cônjuge são os mais importantes de sua vida. As pessoas de seu círculo mais íntimo são as que o moldam — e as que são moldadas por você. Tal razão deveria ser suficiente para valorizar essas pessoas.



Se você não faz as pazes com seus relacionamentos do passado, em particular com seus pais, provavelmente se verá repetindo aqueles padrões.

Quando madre Teresa de Calcutá recebeu o Prêmio Nobel da Paz, foi questionada: "O que podemos fazer para promover a paz no mundo?". A reposta dela foi: "Vão para casa e amem suas famílias". Se você quer exercer um impacto positivo, não importa seu alcance, comece em seu lar. Trate os membros de sua família como tesouros.

Anos atrás, eu encontrei uma citação de Nick Stinnet que sintetizava a importância da família. Dizia assim: "Quando você tem uma vida familiar sólida, sente-se amado, cuidado e valorizado. A assimilação positiva de amor, afeição e respeito (...) lhe provê recursos pessoais para lidar com a vida de maneira mais bem-sucedida".[5] Em outras palavras, a família lhe dá estabilidade.

TOMANDO A DECISÃO DE DIALOGAR E CUIDAR DE MINHA FAMÍLIA DIARIAMENTE

Fm 1986, quando eu tinha 39 anos de idade, comecei a notar uma tendência terrível. O casamento de alguns de meus amigos e colegas de trabalho e de faculdade estava desmoronando e terminando em divórcio. Aquilo realmente me chamou a atenção, pois mesmo alguns dos relacionamentos que Margaret e eu considerávamos mais fortes haviam terminado.

Nunca achamos que nosso relacionamento estivesse correndo algum Tipo de risco, mas também descobri que, antes de se separarem, os casais jamais pensaram que aquilo poderia acontecer com eles.

Tudo isso aconteceu mais ou menos na mesma época em que minha carreira estava decolando. Eu ainda queria ser bem-sucedido, mas não queria perder minha família no processo. Aquilo me deixou em estado de alerta para tomar uma das decisões fundamentais da minha vida, e eu o faria através da revisão de minha definição de sucesso. A partir daquele momento, *o sucesso significava merecer o maior amor e respeito das pessoas mais próximas a mim.*

Essa decisão colocou minha vida, a de Margaret e a de meus filhos, Elizabeth e Joel, exatamente no meio de minha definição de sucesso. O sucesso seria impossível se eu o conquistasse fora do lar e falhasse em levar minha família comigo na jornada. O aplauso das outras pessoas jamais substituiria o apreço de minha família. O respeito dos outros significaria pouca coisa se eu não tivesse o respeito de meus entes queridos. Eu faria do diálogo e do cuidado com minha família uma das prioridades de minha vida.

Não sei em que situação você está atualmente em relação a sua família; a situação de cada um é única. Você pode ter uma vida familiar maravilhosa. Ou pode ter cometido alguns erros graves, a ponto de temer que jamais se recuperará deles. Você pode ser solteiro e não ter filhos, de maneira que tudo o que tem são os parentes. Mas posso dizer-lhe o seguinte: independentemente da situação, você pode se beneficiar da estabilidade resultante da comunicação e do carinho expressados no dia-a-dia a sua família. Veja como começar:

Defina suas prioridades

Há um provérbio russo que aconselha:

> Antes de ir para a guerra — ore uma vez.
> Antes de ir para o mar — ore duas vezes.
> Antes de ir para o altar — ore três vezes.

Em outras palavras, a utos de se engajar num grande (e potencialmente arriscado!) empreendimento, pense seriamente a respeito. De que outra maneira você saberá que lugar esse empreendimento ocupa em sua lista de prioridades na vida?

Comecei a aprender essa lição da maneira mais difícil. No espaço de um mês, em 1969, me formei na faculdade, me casei com Margaret e comecei a trabalhar. Assim que voltamos da lua-de-mel, nos mudamos para a uma nova cidade e iniciei meu trabalho. Eu era o pastor principal de uma pequena igreja rural, e estava determinado a ser bem-sucedido. Mergulhei de cabeça no trabalho, dando tudo de mim. E quando eu digo "tudo", quero dizer "tudo" mesmo. Eu trabalhava durante o dia inteiro na igreja, e Toda noite eu tinha encontros agendados com pessoas da comunidade, Trabalhava oficialmente seis dias por semana, mas, na prática, também Trabalhava em meu dia de folga. Enquanto isso, Margaret trabalhava em dois empregos para nos manter financeiramente, pois meu salário era muito baixo. O problema era que eu estava negligenciando minha esposa e meu Casamento.

Eu e Margaret nos conhecíamos desde o curso secundário, e namoramos por seis anos antes de nos casarmos, por isso tínhamos uma vasta historia juntos — especialmente para um casal tão jovem. Naquela época, eu acreditava que nossa história sustentaria o relacionamento, enquanto me devotava completamente à carreira. Mas um casamento não pode sobreviver para sempre vivendo apenas de sobras. Precisa ser alimentado continuamente, ou morrerá de inanição.

Um casamento não pode sobreviver para sempre vivendo de sobras.



Muitas pessoas estão permitindo que suas famílias permaneçam *famintas.* Segundo o psicólogo Ronald L. Klinger, presidente do Centro de Desenvolvimento da Paternidade, os pais dedicam 40% menos tempo aos filhos que os das gerações anteriores.[6] Famílias estão se desfazendo em índices terríveis. Vinte por cento de todos os primeiros casamentos terminam em divórcio nos cinco anos iniciais. Nos primeiros dez anos de

casamento, esse índice sobe para 33%.[7] Mais de um quarto de todas as famílias nos Estados Unidos (28%, no ano de 2000) é chefiado por pais divorciados.[8] E aproximadamente três quartos dos filhos criados por pais separados passarão por necessidade quando chegarem na faixa dos onze anos de idade.[9] Todo ano, vinte a trinta bilhões de dólares de impostos são investidos no apoio a crianças cujo sustento financeiro é negligenciado pelo pai ou pela mãe que não vive com elas.[10]

A construção de uma família sólida não acontece simplesmente por acaso. Você precisa trabalhar para isso. Depois que eu percebi como estava negligenciando Margaret, mudei minha forma de encarar a carreira. Encontrei tempo para dedicar a ela. Passei a resguardar meu dia de folga. E separamos parte de nosso orçamento para investir em bons momentos juntos. Eu ainda queria ser uma pessoa bem-sucedida, mas não ao custo de minha família! E até hoje eu trabalho no sentido de fazer de minha família uma prioridade. Qualquer pessoa que negligencia ou abandona a família pela fama, por *status* ou por ganhos financeiros não é bem-sucedida de fato.

Decida de acordo com a própria filosofia

Uma vez que esteja determinado a fazer de sua família uma prioridade, você precisa decidir o que pode esperar dela. Isso deve se basear em seus valores. Nos primeiros dez anos de nosso casamento, Margaret e eu tomamos decisões de acordo com nossa filosofia familiar pessoal. Primeiro, tentamos viver como um casal. Depois, quando tivemos filhos, trabalhamos para fazer disso a base de nossas escolhas como pais. Nosso objetivo, como família, era cultivar e manter:

> *Compromisso com Deus:* nossa fé estava em primeiro lugar em nossa vida. Se negligenciássemos ou comprometêssemos essa área, nada mais teria valor.
>
> *Crescimento contínuo:* alcançar o potencial pessoal e ajudar os filhos a fazerem o mesmo é um de nossos mais altos valores. Quando chegarmos ao fim de nossa vida, queremos olhar para trás, sabendo que vivemos plenamente.

- Experiências em comum: Os maiores vínculos entre as pessoas são resultado de suas experiências conjuntas, Tanlo as boas quanto as más. Criamos tantas experiências positivas quanto somos capazes, e sobrevivemos às negativas juntos.
- *Confiança em Deus, em nós mesmos e em outras pessoas:* sua crença determina *como* viverá a vida, e isso também causa impacto nos resultados de tudo o que você faz.
- *Contribuições para a vida:* as pessoas deveriam tentar deixar o mundo melhor que o encontraram ao chegar. Queremos agregar valor não apenas às pessoas de nossa família, mas também a todas as outras vidas que tocamos.

Como eu disse essa é nossa lista. Não estou sugerindo que adote nossa filosofia familiar. Sei que você vai querer criar a sua. Minha sugestão é que faça tudo de maneira simples. Se você aparecer com uma lista de dezessete coisas para vivenciar, não será capaz de fazê-lo. Pode ser que nem mesmo seja capaz de lembrar delas. Resuma a lista apenas ao Inegociável.

Desenvolva sua estratégia para solucionar

Penso que muita gente se casa na expectativa de que tudo seja fácil. Talvez essas pessoas estejam vendo filmes demais. O casamento não é algo fácil.

A família também não. Nem a vida é fácil. Esteja preparado para os problemas, mantenha seu compromisso e desenvolva uma estratégia para atravessar os momentos mais difíceis. Algumas pessoas convocam reuniões familiares para resolver os problemas. Outras criam sistemas de regras.

Após alguns anos de casamento, meus amigos Kevin e Mareia Myers desenvolveram um sistema de regras justas para lidar com os confrontos. Kevin é muito resoluto, dinâmico, verbaliza o que sente, enquanto Mareia e mais quieta e reservada. Logo no início do casamento, ele costumava intimidá-la com palavras. E eles acabavam iniciando uma maratona de discussões. Então decidiram criar uma série de regras para serem aplicadas sempre que passassem por algum tipo de divergência. Uma delas

determinava que deveriam marcar um encontro para conversar sobre o assunto, ao invés de ficarem trocando farpas. Outra propunha que Marcia *sempre* falaria primeiro. Eles estão casados há cerca de vinte anos, e o sistema funciona muito bem.

Pense sobre como você poderia aprimorar o processo de solução de problemas no lar. Converse com os membros de sua família a respeito disso (durante um período de tranqüilidade, não no meio de um conflito). Use qualquer tipo de estratégia que funcione para você. Apenas certifique-se de que isso fomente e promova três coisas: 1) maior compreensão; 2) mudança positiva; e 3) crescimento nos relacionamentos.

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DA FAMÍLIA

O desejo de priorizar a família é uma coisa; viver isso de fato é outra. Descobri que geralmente é mais fácil conseguir a aprovação de estranhos e de colegas que ganhar o respeito daqueles que nos conhecem muito bem. Por isso eu pratico esta disciplina: *todo dia, trabalho com afinco para ganhar o amor e o respeito daqueles que estão mais próximos de mim.*

Anos atrás, quando alguma coisa emocionante acontecia durante o dia ou eu ouvia algumas notícias interessantes, as compartilhava com amigos e companheiros. Quando chegava em casa, não me entusiasmava muito em fazer o mesmo com Margaret. Assim, assumi o propósito de começar a guardar as coisas para mim até que eu pudesse compartilhá-las com Margaret primeiro. Agindo dessa maneira, ela nunca ficava com as sobras. Descobri que a melhor maneira de colocar minha família em primeiro lugar é dar a ela parte de minha melhor energia e de minha maior atenção.

Se você deseja fortalecer sua vida familiar e fazer disso uma fonte de estabilidade, então tente colocar em prática algumas dessas disciplinas:

Coloque sua família no topo de sua agenda

Descobri que, se eu permitir, meu trabalho tragará cada pedacinho de meu tempo. Antes de tomar a decisão de fazer de minha família uma prioridade, eu não lhe dava o tempo que deveria. Acredito que isso seja uma realidade para muitas pessoas que amam sua carreira. Outras têm *hobbies*

ou interesses que podem consumir bastante tempo. Se você não criar limites para o uso que faz de seu tempo, sua família sempre ficará com as migalhas. Mesmo hoje, se eu baixar a guarda, estou sujeito a deixar o trabalho tomar conta de minha agenda.

Enfrentei essa tendência colocando minha família no topo de minha agenda. Libero semanas inteiras para curtir férias com a família. (Pode parecer muito óbvio para você, mas menciono isso porque, nos primeiros anos de meu casamento, nós determinávamos o local onde iríamos passar as férias com base em dois critérios: onde pudéssemos encontrar mm outras pessoas e onde pudesse tirar proveito para meu trabalho.) Agendo meu tempo com Margaret não apenas para que possamos sair, mino pegar um cineminha ou assistir a um *show*, mas também para que possamos simplesmente ficar juntos. Dedico tempo a nossos netos. E quando nossos filhos eram mais novos, eu encontrei tempo para assistir aos jogos, recitais e a outras atividades das quais eles participavam.

Alguém já disse que você nunca deve permitir-se sentir que deveria estar no trabalho quando está com a família, e nunca deve permitir-se sentir que deveria estar com a família quando está no trabalho. É uma ótima perspectiva. Se você e sua família pudessem chegar a um acordo a respeito de quanto tempo precisam passar juntos, e fossem capazes de resguardar esses períodos, seriam capazes de adotar essa filosofia.

Crie e mantenha tradições familiares

Quero que você experimente uma coisa. Pegue um pedaço de papel e escreva todos os presentes de aniversário e de Natal que você recebeu desde que era criança até o dia que saiu de casa. Use todo o tempo que precisar.

De quantos você é capaz de lembrar? Possivelmente há um punhado deles que vêm à mente, mas, se você é como a maioria das pessoas, terá dificuldade de lembrar de quase todos. Agora tente isto: faça uma lista de todas as férias que você tirou com sua família durante o mesmo período de tempo. Mais uma vez, use todo o tempo que achar necessário.

Eu seria capaz de apostar que, se você saiu de férias todo ano, consegue lembrar mais delas que dos presentes que ganhou. Sabe por quê?

Porque o que proporciona felicidade para a família não é receber algo. É fazer as coisas juntos. É por isso que eu recomendo a criação de tradições familiares.

Tradições proporcionam à família uma história que pode ser compartilhada e um forte senso de identidade. Você não lembra quantas vezes sua família celebrou o Ano Novo quando você era criança? E quanto ao Natal? (E depois de casar, você não achava que seu jeito de celebrar essas datas era o melhor, quando seu cônjuge queria fazer de outra forma?) As tradições que sua família manteve ajudaram-no a definir quem você é e quem seus familiares são.

Pare para refletir quanto você gosta de aproveitar feriados, marcar datas e celebrar ritos de passagem com sua família. Comece baseando essas tradições em seus valores. Acrescente outras de que você gostava na infância. Se você é casado, inclua também aquelas que seu cônjuge gostava. Misture os elementos culturais que desejar. Crie outras, envolvendo os interesses de seus filhos. Dê significado às tradições e faça delas algo que só vocês têm.

Descubra formas de passar tempo juntos

Durante certo tempo, a expressão da moda para referir-se à família era "tempo de qualidade". Mas a verdade é que não existe substituto para o tempo em quantidade. Como o psiquiatra Armand Nicholi diz: "o tempo é como o oxigênio: há uma quantidade mínima necessária à sobrevivência. E é preciso tanto quantidade, quanto qualidade para desenvolver relacionamentos carinhosos e afetivos".

"O tempo é como o oxigênio: há uma quantidade mínima necessária à sobrevivência. E é preciso tanto quantidade, quanto qualidade para desenvolver relacionamentos carinhosos e afetivos."

ARMAND NICHOLI

Pelo fato de pais divorciados que sustentam a casa serem muito ocupados, e na maioria das famílias tradicionais ambos os pais trabalharem, é preciso bolar maneiras de encontrar tempo para ficar juntos. Por cerca de seis anos, durante a adolescência de meus filhos, desisti de jogar golfe para conseguir disponibilizar mais tempo. Margaret e eu sempre trabalhamos muito para encontrar tempo para certas coisas, como:

* *Eventos significativos:* consideramos aniversários, apresentações das crianças na escola, jogos e outras atividades como estas muito importantes.

* *Necessidades significativas:* você não pode protelar o cuidado com a crise pela qual membro da família está passando.
* T*empo para se divertir:* descobrimos que todo o mundo conversava mais e ficava mais tranqüilo quando estava se divertindo.
* T*empo para um papo a dois:* nada permite mais a uma pessoa saber que você se importa com ela que a atenção concentrada nela.

Crie sua lista de como passar tempo com sua família.

Mantenha a saúde de seu casamento em primeiro lugar

As bases no relacionamento de toda família é o casamento. É ele que dá o tom que sustenta a casa, é ele o modelo de relacionamento que as crianças aprendem, mais que qualquer outro. É por isso que o ex-presidente da faculdade de Notre Dame, Theodore Hesburgh, afirmou: "A coisa mais importante que um pai pode fazer por seus filhos é amar a mãe deles".

"A coisa mais importante que um pai pode fazer por seus filhos é amar a mãe deles."

THEODORE HESBURGH

Nenhum casamento é fácil de manter. Alguém já disse que um casamento bem-sucedido é aquele que vai de uma crise para a outra sempre crescendo em compromisso. É exatamente esse o segredo: compromisso. É ele que sustenta o relacionamento. Pessoas que usam seus sentimentos

como termômetro para medir .1 saúde do casamento estão destinadas a se separar. Se você pretende permanecer casado apenas enquanto *sente* o amor, é melhor desistir. Assim como qualquer outra coisa pela qual vale a pena lutar, o casamento requer disciplina diária e compromisso.

Expressem seu apreço um pelo outro

O psicólogo William James disse: "Em todas as pessoas, do nascimento até a morte, há um profundo anseio por afeto". Se as pessoas não recebem manifestações de afirmação e apreço em casa, há uma boa chance de que elas não desenvolvam esses sentimentos, pois, de forma geral, o mundo não satisfaz esse desejo. Uma das coisas mais positivas que você pode fazer por seu cônjuge e por seus filhos é conhecê-los realmente bem e amá-los apenas porque são seus — e não por causa do desempenho deles.

Resolva os conflitos o mais rápido possível

Já mencionei quão importante é o desenvolvimento de uma estratégia para resolver conflitos. Mas esse ponto é tão importante que quero relembrá-lo a você. Toda família tem conflitos, mas nem todas os resolvem adequadamente. A reação dela diante dos problemas pode promover mais união ou ser destrutiva. Faça isso rápida e eficientemente, e você promoverá a cura. Negligencie o conflito, e acabará concordando com o romancista F. Scott Fitzgerald, que afirmou: "As querelas familiares são amargas. Não seguem quaisquer regras. Não são como machucados e dores, são mais parecidas com cortes na pele que não cicatrizam porque não há material suficiente". Não precisa ser desse jeito.

REFLEXÕES SOBRE A FAMÍLIA

Ao refletir sobre minha decisão na área familiar, penso com intensa gratidão em Margaret e em meus filhos. Percebo que:

> Na faixa dos trinta anos: minha decisão quanto à família proporcionou-me proteção contra os erros que destruíram a vida de muitos de meus amigos.

- Na faixa dos quarenta anos minha decisão quanto à família me ajudou a colocá-la cm primeiro lugai-
- Na faixa dos cinqüenta anos: minha decisão quanto à família me permitiu ver os resultados positivos do sucesso de meus filhos.

Por dezoito anos, minha família e eu fomos beneficiados por minha decisão de viver a partir de uma definição diferente de sucesso. Não posso imaginar que tipo de vida teria sem a estabilidade que minha família me oferece.

NO TOPO DO MUNDO

Dialogar e cuidar da família nem sempre é fácil. Geralmente requer algum sacrifício. Você *já* pensou nisto: de que estaria disposto a abrir mão por sua família É quase certo que você colocaria a vida em jogo se, por exemplo, encontrasse sua casa em chamas e seus filhos estivessem dentro dela. Você entraria para salvá-los. Mas que tal alguma coisa menos dramática como seu emprego dos sonhos? Karen Hughes procurou dentro de si e descobriu que a resposta para essa pergunta é "sim".

Karen Hughes costuma ser chamada "a mulher mais poderosa dos Estados Unidos".[11] A revista *Business Week* afirmou que ela "tornou-se a mulher mais bem cotada na Casa Branca, mesmo entre todas as administrações anteriores".[12] Um dia antes de sua posse para o primeiro mandato presidencial, George W. Bush apontou para ela e disse: "Não quero que seja tomada qualquer decisão importante sem a presença dela na sala".[13]

Com freqüência, Karen Hughes cumpria tarefas que normalmente seriam atribuições do vice-presidente ou do secretário de Estado. O presidente Bush costumava delegar a ela vinte das cem decisões diárias que precisa tomar. Andrew Card, chefe da equipe de Bush, ficava maravilhado." É realmente extraordinário para a pessoa de maior confiança do presidente ser também a mais naturalmente talentosa, vigorosa e brilhante em toda a Casa Branca (...) É um achado! É admirável."[14]

Karen Hughes chegou lá. Ela servira a seu partido no Texas desde meados dos anos 1980, e trabalhou para George W. Bush a partir de 1994, quando ele iniciou sua campanha para governador. Ela foi peça

importante em sua campanha para a presidência. Para uma ex jornalista de televisão que nunca havia trabalhado com política, não poderia haver posição mais importante e poderosa que aquela que passara a ocupar. Ela influenciava o homem que influenciava o mundo. O único passo além seria ela mesma vencer uma eleição presidencial.

Entretanto, em 2002, Karen Hughes deixou seu cargo poderoso na Casa Branca porque tinha outras prioridades. Na verdade, ela continuou trabalhando como conselheira do presidente, mas abriu mão do poder e da influência que tinha como "braço direito" do líder do país, trabalhando ao lado dele diariamente.

Numa entrevista coletiva, ela explicou: "Meu marido e eu tomamos uma decisão difícil, mas, acreditamos, certa de nos mudarmos com nossa família para o Texas. Como vocês sabem, nossas raízes estão lá. Tenho uma filha e uma neta em Austin. Meu filho está terminando o ensino médio, e logo estará cursando uma faculdade. Queremos que ele finque raízes no Texas, também".[15]

Não muito tempo depois de Karen tomar essa decisão, o presidente Bush teve um encontro no Salão Oval com o rei Mohammed vi, do Marrocos. Quando perguntado sobre Hughes, Bush explicou ao monarca que ela estava deixando a Casa Branca "porque o marido e o filho dela seriam mais felizes no Texas, e ela colocou a família acima de seu trabalho em meu governo. E sou extremamente grato por ela ter essa visão e essa prioridade".[16]

A posição que Karen Hughes ocupava era um daqueles empregos que só aparecem uma vez na vida. Para alguém como ela, a janela da oportunidade é realmente muito pequena. Só dura quatro ou oito anos. Por conta de sua forte ligação com Bush, ela provavelmente nunca terá outra chance igual. A janela para seu filho, Robert, de cursar o colegial também é pequena. Assim como ela, ele não terá uma segunda chance. Ela escolheu sua família acima da carreira. Não é qualquer um que, ocupando a posição dela, seria capaz de fazer o mesmo.

Doug Fletcher, pastor principal da igreja de Austin em que Karen Hughes é presbítera, explicou como ela foi capaz de fazer uma coisa como aquela: "Karen nunca gostou muito dos brilhos do poder. (Seu marido) lerry também não. Karen serviu por ser leal e firme (...) e agora ela está sendo leal

Com sua família e com ela mesma" É algo a que todos nós deveríamos aspirar. Para Karen Hughes, a família garantiu sua estabilidade.

Família Aplicações e exercício

Dialogando e cuidando da família diariamente

- Sua decisão em relação à família para o dia de hoje

Como você se posiciona, no que diz respeito à sua família, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Eu já tomei a decisão de dialogar com minha família e de cuidar dela diariamente?
2. Se isso já aconteceu quando , tomei essa decisão?
3. O que decidi exatamente?

- Sua disciplina diária em relação à família

Com base na decisão que fez, no que diz respeito à família, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias* para ser bem-sucedido?

- Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão certa em relação à família e desenvolver uma disciplina diária para colocá-la em prática, taça os seguintes exercícios:

1. Que porcentagem de horas do dia você dedica à família? Costuma ser *o horário nobre* ou as sobras de tempo?

   Agora converse com os membros de sua família a respeito disso. Peça a eles que façam uma avaliação honesta. Se você tem se saído muito mal nessa área, precisa pedir-lhes perdão.

2. Dedique algum tempo para articular sua filosofia de vida familiar. Se você é casado, tente agendar um tempinho para fazer isso com seu cônjuge. Não espere que algumas horas no fim de semana sejam suficientes para chegar a uma filosofia completa. Isso significará o investimento de um bom tempo, e pode até levar alguns anos até que você chegue a uma filosofia definitiva.

3. Se você é casado, crie algumas regras justas para momentos de confronto, baseadas em suas personalidades, seus valores e sua história em comum.

4. Aprenda a administrar sua agenda de forma eficaz, de maneira que possa passar tempo com a família. Separe algumas horas para analisar os próximos trinta dias. Marque os eventos importantes de sua vida familiar na agenda. Descubra formas criativas de passar tempo com seus entes queridos. (Por exemplo, você pode dar um jeito de levar seu cônjuge ou seu filho numa viagem de negócios, ou pode convidá-los a participar de uma atividade esportiva, ou ainda acompanhá-los em algumas de suas atividades.) Uma vez que você inclua essas coisas na agenda, administre outras responsabilidades de uma forma que resguarde os dias dedicados à família. Procure feriados e outros dias especiais que possam oferecer oportunidades de começar uma tradição familiar divertida e cheia de significado.

5. Se você é casado, quando foi a última vez que você e seu cônjuge se dispuseram a passar um tempo significativo um com o outro? Se já faz mais de seis meses—ou você nem consegue lembrar da última vez que isso aconteceu —, planeje alguma coisa.

6. Encontre um tempinho em seu dia para fazer uma breve pausa e pensar sobre as pessoas de sua família e algo pelo que você é grato a cada uma delas. (Todas as fases da vida de seus filhos têm pontos positivos e negativos. Concentre-se nas coisas boas.) Agora descubra uma maneira de expressar esses pensamentos a, pelo menos, um deles no dia de hoje.

- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere à família e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

7

O raciocínio de hoje me coloca em vantagem



stou sempre lendo livros a respeito de liderança e comunicação. Todo mês, tento ler um livro muito bom de ponta a ponta, e folhear um segundo título que possa não ter um conteúdo tão bom. Em 2001, um dos livros sensacionais que li foi *Good to great [De bom a exelente]* de Jim Collins. Contém uma história interessante sobre as mercearias A&P, que é um exemplo excelente do que pode acontecer quando as pessoas falham na hora de tomar a decisão de colocar em prática e desenvolver um raciocínio positivo no dia-a-dia.

A companhia certamente começou bem. Em 1859, George Huntington Hartford convenceu seu patrão, George P. Gilman, dono de uma empresa de couro e peles em Nova York, a entrar no ramo do chá. Ali nascia a Great American Tea Company. A idéia era comprar chá no atacado, o carregamento inteiro de um navio, e vender diretamente ao público, evitando os intermediários. Era um bom raciocínio. O produto deles tinha o preço equivalente a um terço do de seus concorrentes, e eles se saíram muito bem. Quatro anos depois, já haviam expandido de uma loja para seis, e começaram a comercializar outros gêneros alimentícios além do chá.

INOVAÇÃO E EXPANSÃO

Em 1869, Gilman vendeu suas ações para Hartford e se aposentou. Naquele ano, Hartford mudou o nome da companhia para aproveitar a

abertura da ferrovia transcontinental. A partir daí, passou a ser conhecida como a Great Atlantic and Pacific Tea Company— A&P, para abreviar. Hartford também decidiu criar própria marca de café, que ele chamou Eight 0'Clock Breakfast Coffee (Café Oito Horas). Era muito popular, e os lucros jorraram. O bom raciocínio de Hartford e um ótimo tino para os negócios faziam a empresa crescer. Por volta de 1880, a companhia tinha mais de 95 lojas em todos os extremos do país, desde Boston até Milwaukee.

Se George Huntington Hartford era uma pessoa que tinha um bom raciocínio, seus filhos George e John eram ainda melhores nisso. George, o mais novo, percebeu que a companhia poderia manter os custos lá embaixo e aumentar a lucratividade fabricando a própria linha de produtos. Enquanto isso, John observava com maior atenção as necessidades dos clientes. Naquela época, era comum os donos de armazéns entregarem as mercadorias aos clientes e permitirem que estes pagassem depois. John quis tentar algo inovador. Ele convenceu o pai e o irmão a abrir uma loja "econômica", na qual as pessoas pagavam menos e levavam na hora. Ela foi inaugurada em 1912, e em apenas seis meses fez que uma A&P convencional localizada nas imediações tivesse que fechar as portas. Em dois anos, a companhia abriu 1,6 mil lojas de acordo com o novo modelo. Em 1916, o velho Hartford passou os negócios da família para seus filhos. Naquele período, as vendas haviam passado de 31 para 76 milhões de dólares. Nove anos depois, a empresa tinha 13.961 filiais, que geravam vendas anuais da ordem de 437 milhões de dólares.[1] Se não bastasse, em 1929 a A&P era a maior varejista de café do mundo.[2]

No início dos anos 1930, o mercado de armazéns estava às vésperas de outra grande mudança. A concorrência estava introduzindo o conceito de "super" mercados. Os irmãos Hartford mudaram a maneira de pensar e aceitaram o desafio. Começaram fechando as lojas econômicas e abrindo supermercados. Mesmo fechando seis lojas antigas para abrir cada filial nova, conseguiram prosperar. O volume de vendas era alto — assim como os lucros. Por volta de 1950, as vendas anuais da A&P alcançaram 3,2 bilhões de dólares. Era a maior companhia de administração privada e a maior organização de varejo do mundo. A única empresa do mundo com volume de vendas maior era a General Motors.[3]

OUTRA MUDANÇA NOS VENTOS

Nas décadas de 1960 e 1970, as demandas dos consumidores mudaram rapidamente mais uma vez. O preço já não era tão importante quanto as opções. As pessoas não queriam mais supermercados; elas queriam superlojas. Estavam em busca de grandes lojas arejadas, com mais opções de artigos, não apenas no que dizia respeito a produtos, mas também a marcas. E queriam parar em poucos lugares para comprar as coisas de que precisavam. Ao invés de procurar uma farmácia para comprar remédios, uma padaria para comprar pães e doces, uma loja de artigos esportivos para comprar uma bola, uma loja de equipamentos fotográficos para mandar revelar um filme, uma floricultura para comprar flores e um banco para descontar um cheque, elas queriam fazer tudo isso ali mesmo, no armazém. Era um salto não muito maior que aquele dado pelo jovem John Hartford nos anos 1930. O único problema era que Hartford não dirigia mais a A&P. Seu sucessor era Ralph Burger, que se tornou presidente da empresa em 1950 e foi nomeado presidente do conselho em 1958.

Segundo Collins, Burger não estava preparado para o desafio. Onde Hartford usara seu raciocínio para criar uma vantagem no mercado, Burger procurou preservar duas coisas: os dividendos da fundação criada pela família (Hartford) e as glórias anteriores dos irmãos Hartford".[4] Collins cita um diretor da A&P que afirmou o seguinte sobre Burger: "Ele tentou sustentar, contra toda a oposição, o que ele pensava que o senhor John (Hartford) teria gostado que fosse feito". Collins vai além, e diz: "Burger injetou uma filosofia do tipo 'o que o senhor Hartford faria?' em suas decisões, vivendo dentro do princípio segundo o qual não se pode discutir com cem anos de sucesso comercial".[5]

Você talvez não possa discutir com isso, mas é claro que pode fazer Tudo afundar. Ninguém sabe o que um grande líder que morreu teria feito diante de um novo cenário de circunstâncias. Não existe nenhuma fórmula de sucesso infalível que possa ser passada de geração para geração. Para ser bem-sucedidos, devemos usar o próprio raciocínio. Burger trabalhou mais para repetir as ações de Hartford que para tentar enfrentar os problemas usando o pensamento inovador de Hartford.

UMA CHAVE NUNCA USADA

O pior exemplo de raciocínio medíocre que Collins oferece sobre a A&P é a experiência que a empresa fez com uma nova loja chamada Golden key (Chave dourada) para descobrir por que eles perdiam participação no mercado tão rapidamente. Seria dirigida de forma independente, com liberdade de tentar criar departamentos inovadores. Os clientes gostaram, e começou a surgir uma superloja moderna. Todos os dados indicavam que a A&P precisava acabar com suas lojas tradicionais e criar novas superlojas. Qual foi a reação deles? Por não gostar das informações reveladas através da experiência na Golden key, resolveram fechá-la.

Para complicar ainda mais, mantiveram o raciocínio baseado em velhas estratégias, e achavam que isso resolveria seus problemas. Eles tentaram acompanhar a moda. Despediram diretores. Até tentaram uma estratégia radical de redução de preços, mas isso levou a um corte de custos. As lojas que ainda existiam entraram em decadência, e o serviço ficou deficiente. Como a A&P continuava encolhendo, tentou-se uma estratégia de aquisições. Compraram várias redes regionais de mercearias, mas falharam na tentativa de recuperar a glória do passado. (Collins fez uma análise da estratégia de aquisições de grandes companhias e as comparou em seu livro. A melhor nota possível era +3, e a menor, -3, tomando por base critérios qualitativos e financeiros. A A&P empatou com três outras companhias com a pior avaliação, de -3.)[6]

Hoje, a A&P opera 667 lojas em 12 Estados, no Distrito de Columbia e em Ontário, no Canadá, sob os seguintes nomes de fantasia: A&P, Waldbaum's, Food Emporium, Super Foodmart, Super Fresh, Farmer Jack, Kohfs, Sav-A-Center, Dominion, Barn Markets, Food Basics e Ultra Food & Drug.[7] As análises financeiras da empresa não entusiasmam, e a Standard & Poors Rating Services anunciou, em primeiro de agosto de 2003, que a A&P caíra da avaliação "B+" para "B". Parece pouco provável que a companhia consiga resgatar o *status* ou a lucratividade que um dia teve.

POR QUE O RACIOCÍNIO É TAO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

Claude M. Bristol,autor de A *força mágica da vontade,* afirmou: "O pensamento é a fonte original de toda prosperidade, de todo sucesso, de todo ganho material, de toda grande descoberta e invenção e de toda conquista" uma afirmação corajosa! Que tipo de valor você dá ao bom raciocínio? Tem sido uma prioridade em sua vida? Acredito que você de fato o considere importante, ou neste momento não estaria lendo um livro para aprimorar a mente. Mas você já pensou no raciocínio como uma decisão e uma disciplina a ser colocada em prática diariamente? Aqui estão algumas razoes para fazer do pensamento uma prioridade em sua vida todos os dias:



"O pensamento é a fonte original de toda prosperidade, de todo sucesso, de todo ganho material, de toda grande descoberta e invenção e de toda conquista."

CLAUDE M. BRISTOL

Bom raciocínio precede bons resultados

Um amigo enviou-me algumas perguntas interessantes que mostram a maneira engraçada como as pessoas pensam às vezes. Aqui estão algumas delas:

Dá para confiar num cirurgião plástico que tem as paredes do consultório cobertas de quadros de Picasso?

Quão fundos seriam os oceanos se as esponjas não vivessem dentro deles?

Se a FedEx e a UPS se fundissem, será que o nome da nova empresa seria Fed UP?[9]

Quando as pessoas idosas dedicam mais tempo à leitura da Bíblia, é porque estão estudando para a prova final?[10]

Se uma estação rodoviária é onde o ônibus pára e uma estação de trem é onde o trem pára, o que deveria acontecer em minha estação de trabalho?

Obviamente, as perguntas não são sérias, mas mostram a mente pensante em ação. Nao importa que profissão uma pessoa persegue, o raciocínio precede as conquistas. O sucesso não chega por acidente. As pessoas não tropeçam o tempo todo em conquistas para perceber isso mais adiante. Seja você uma médica, um executivo, um carpinteiro, uma professora, um pai ou uma mãe, seu nível de sucesso aumentará dramaticamente se valorizar o raciocínio. Quanto mais amplo ele for, maior será seu potencial. Como o dramaturgo Vitor Hugo dizia, "um homem pequeno é feito de pensamentos pequenos".

Bom raciocínio aumenta seu valor

Que pessoa é a mais valorizada em uma organização? A resposta é: aquela que possui idéias. O industrial Harvey Firestone disse: "O capital não é tão importante nos negócios. A experiência também não. Você pode conseguir as duas coisas. Importante mesmo são as idéias. Se você tem idéias, tem o principal recurso de que precisa, e não há nenhum limite para o que você pode fazer com seus negócios e sua vida".

> "Importante mesmo são as idéias. Se você tem idéias, tem o principal recurso de que precisa, e não há nenhum limite para o que você pode fazer com seus negócios e sua vida."
>
> HARVEY FIRESTONE



Idéias são o fundamento sobre o qual os Estados Unidos foram estabelecidos. Idéias ajudaram a criar grandes companhias e a dirigir a maior economia do mundo. Idéias são o fundamento sobre o qual tudo é construído, a base de todo avanço. Quando uma pessoa tem um bom raciocínio e muitas idéias, ela se torna muito valiosa. Se você tem um bom raciocínio, também tem uma grande vantagem. Gerald Nadler, autor de *Break-through thinking [Raciocínio inovador]*, afirma: "Apenas 10% a 12% de todos os executivos são eficientes o suficiente para se manter nos melhores postos do mercado".[11] A razão? A maioria não se mantém mentalmente no jogo.

Os pobres de raciocínio são escravos das circunstâncias

As pessoas que não desenvolvem nem colocam em prática um bom raciocinio geralmente se encontram à mercê das circunstâncias. Elas são incapazes de resolver problemas e estão sempre encarando os mesmos obstáculos — uma e outra vez. Por não se anteciparem às circunstâncias, normalmente reagem com passividade. Um velho provérbio alemão diz: "Melhor é uma carteira vazia que uma cabeça vazia". Quem tem um bom raciocínio pode sempre superar as dificuldades, inclusive a falta de recursos, e costuma ter a seu dispor os pobres de raciocínio.

"Melhor é uma carteira vazia que uma cabeça vazia."

PROVÉRBIO ALEMÀO

TOMANDO A DECISÁO DE DESENVOLVER UM BOM RACIOCÍNIO DIARIAMENTE

Eu fui afortunado. Aprendi sobre o poder do bom raciocínio bem cedo em minha vida. Meu pai fazia questão que todos os três filhos lessem por trinta minutos todos os dias. De vez em quando, escolhíamos o que ler, mas em geral ele selecionava o material de leitura para nós. Dois dos livros que ele mandou ler marcaram-me profundamente. O primeiro foi O *poder do pensamento positivo*, de Norman Vincent Peale, o qual eu li quando cursava a sétima série.[12] Naquele ano, meu pai também me levou ao Auditório do Memorial dos Veteranos, em Columbus, Ohio, para ouvir e conhecer o doutor Peale. Isso moldou minha vida.

Ainda mais impactante que encontrar Norman Vincent Peale foi ler O *homem é aquilo que você pensa*, de James Allen.[13] Li o livro em 1961, quando tinha catorze anos de idade, e ele me deixou uma impressão tão forte que eu me prontifiquei a colocar em prática uma das minhas Doze Doses Diárias. Eu ainda tenho o livro. No texto, Allen escreveu: "Tudo o que um homem alcança ou deixa de alcançar é resultado direto de seus pensamentos". O livro todo deixou uma forte impressão em mim, mas aquela afirmação me fez compreender que meu raciocínio poderia determinar

meu sucesso ou meu fracasso. Assim, eu decidi: *pensarei em coisas que agregarão valor a mim e aos outros.*

Se você deseja fazer do bom raciocínio uma prática diária, pense nisso:

Compreenda que quem tem um bom raciocínio pensa grande

Uma noite, durante o jantar, um amigo de John Kilcullen descreveu algo que ele ouviu por acaso, numa livraria. Um cliente perguntou ao atendente: "Você tem algum livro sobre o Microsoft DOS — qualquer coisa do tipo dOS para leigos'?". Foi apenas um comentário passageiro, dito como piada. Mas aquilo mexeu com Kilcullen. E ele fez algo com aquilo. Ele lançou os livros da série "Dummies" ("Para Leigos").

Um cliente desconhecido teve uma boa idéia e sumiu. Na verdade, ele talvez nem saiba que sua idéia foi boa. Mas nas mãos de uma pessoa com bom raciocínio, aquela boa idéia se tornou uma grande idéia. E, depois, uma coleção de boas idéias. Atualmente, a série "Dummies" abrange uma linha de produtos com 370 títulos em 31 idiomas, com vendas superiores a 60 milhões de cópias.[14]

Se você quer se tornar alguém que pensa grande, precisa primeiro se tornar uma pessoa de bom raciocínio. Antes de se tornar uma pessoa de bom raciocínio, você precisa se tornar uma pessoa que pensa. E para se tornar uma pessoa que pensa, você precisa ter disposição de começar a produzir um monte de idéias medíocres e absolutamente ruins. Apenas através da prática e do desenvolvimento diário do raciocínio você passará a ter idéias melhores. Sua capacidade de raciocinar é determinada não pelo desejo, mas pela continuidade. Para se transformar numa pessoa de bom raciocínio, raciocine mais. A partir do momento em que as idéias fluírem, elas vão melhorar. Quando melhorarem, continuarão a se aprimorar.

Reconheça os vários tipos de raciocínio

Até agora tenho me referido ao raciocínio como uma simples habilidade. Mas a verdade é que se trata de uma coleção de habilidades. É como uma versão mental do decatlo, aquela modalidade esportiva na qual os atletas

Competem em dez provas: 100 metros rasos, salto em distância, arremesso de peso, salto em altura, 400 metros, arremesso de disco, 110 metros com barreiras, salto com vara, arremesso de dardo e 1,5 mil metros. O raciocínio é multiacetado.

Acredito que onze diferentes habilidades estão em jogo quando se trata de um bom raciocínio. Escrevi sobre elas em detalhes no livro *Thinkingfor achange.* Aqui está uma visão geral dessas habilidades:

1. *Raciocínio amplo:* habilidade de pensar além de você e de seu mundo, de modo a processar as idéias a partir de uma perspectiva holística.
2. *Raciocínio focado:* habilidade de pensar com clareza sobre as questões, tirando do caminho as distrações e os ruídos que podem confundir a mente.
3. *Raciocínio criativo:* habilidade de romper suas limitações e explorar idéias e alternativas, de maneira a experimentar a inovação.
4. *Raciocínio realista:* habilidade de construir um fundamento sólido sobre os fatos para pensar com a segurança da certeza.
5. *Raciocínio estratégico:* habilidade de implementar planos que ofereçam um direcionamento para hoje e que aumentem seu potencial para o futuro.
6. *Raciocínio sobre possibilidades:* habilidade de liberar seu entusiasmo e sua esperança para poder encontrar soluções até para situações que parecem impossíveis.
7. *Raciocínio reflexivo:* habilidade de revisitar o passado para obter uma perspectiva real e pensar com compreensão ampla das situações.
   Raciocínio questionador: habilidade de rejeitar as limitações do senso comum e conquistar resultados incomuns.
9. *Raciocínio compartilhado:* habilidade de incluir as idéias de outras pessoas para ajudar você a pensar mais alto e alcançar resultados conjuntos.
10. *Raciocínio altruísta:* habilidade de levar as outras pessoas em consideração, assim como suas jornadas, para pensar de maneira colaborativa.

11. *Raciocínio de resultados:* habilidade de focar nos resultados e no retorno máximo para melhor aproveitar seu pensamento.[13]

É um verdadeiro engano acreditar que existe apenas um tipo de raciocínio. É uma visão muito estreita. Pode fazer que uma pessoa seja valorizada apenas pelo tipo de raciocínio em que ela se destaca, desprezando todos os outros tipos de raciocínio. Lamento dizer que alguns acadêmicos caem nessa armadilha.

Maximize seus pontos fortes e atraia quem pode suprir seus pontos fracos

Muitas pessoas são naturalmente boas em algumas habilidades de raciocínio e fracas em outras. Da mesma maneira que é raro encontrar um atleta muito bom em todas as dez modalidades de competição do decatlo, também é difícil achar gente muito habilidosa nas onze áreas de raciocínio. Assim, se você reconhece a existência de muitos tipos diferentes de raciocínio, o que deve fazer? Deve tentar dominar todos eles? Não, creio que isso seria um erro.

Digamos, por exemplo, que você é uma pessoa muito boa no raciocínio criativo, mas fraca no raciocínio de resultados, ainda que quisesse dominar essas duas formas de raciocínio. Como você começaria? Onde concentraria sua atenção? Você talvez pudesse trabalhar seu raciocínio de resultados para desenvolvê-lo até ficar um pouco acima da média, mas isso exigiria um grande investimento de tempo, energia e recursos. E se você quisesse avançar para se tornar, pelo menos, bom nessa habilidade? Isso exigiria ainda mais esforço. Quanto mais alto tentar subir, mais energia precisará despender para progredir cada vez menos. Não importa quanto tente, talvez nunca faça do raciocínio de resultados um ponto forte.

Mas e se, ao invés disso, você dedicasse todo esse tempo para aperfeiçoar seu raciocínio criativo? Se você já é bom, um investimento moderado de tempo e energia seria suficiente para torná-lo excelente. Se você se dedicar de fato a essa habilidade, talvez venha a se tornar uma pessoa cujo raciocínio criativo ganhe notoriedade internacional. Isso o habilitaria a gerar idéias e oferecer contribuições que poucos poderiam. Faria de você

uma pessoa muito mas valiosa, e lhe daria uma vantagem eletiva em sua vida e em sua carreira

Portanto, o que você faz, a respeito de seus pontos fracos? Junte-se aos que o rodeiam e são bons nessas áreas. É o que tenho feito há anos. Em minha atual situação, posso contratar pessoas que possuam força nas a n as em que sou fraco. Porém, mesmo antes de virar patrão, eu praticava esse principio. Por 35 anos, eu e minha esposa, Margaret, trabalhamos em equipe para compensar os pontos fracos um do outro. Eu sempre confiei em meu irmão, Larry, para me ajudar na área de raciocínio realista. E tornei um hábito formar parcerias com amigos que raciocinavam melhor que eu em uma área particular, enquanto eu fazia o mesmo por eles em outras,Não ter de confiar totalmente em mim quando se trata de raciocinar tem sido uma vantagem efetiva a meu favor.

ADMINISTRANDO A DISCIPLINA DO RACIOCÍNIO

É fácil permitir que situações e outras pessoas influenciem positiva ou negativamente seu raciocínio. Uma das armadilhas no que diz respeito a procurar idéias e perspectivas nas pessoas é que algumas delas têm outras preocupações que não ajudá-lo. Por isso, é importante assumir a responsabilidade por seus pensamentos. Quando eu estava na faixa dos vinte anos, comecei a praticar esta disciplina: *todo dia separarei um período de tempo para pensar, e me comprometerei a pensar nas coisas certas.* Se você deseja fazer o mesmo, então faça isso:

Encontre um lugar para pensar

A começar de meu primeiro emprego, em 1969, sempre encontrei um lugar para ser meu cantinho de reflexão diária. Durante os anos em Hillham, Indiana, era ao lado de uma fonte, no quintal de nossa casa. Em Lancaster, Ohio, eu costumava sentar sobre uma grande rocha. Em San Diego, era um cômodo isolado, no alto da escada da igreja. Em Atlanta, e uma cadeira específica de meu escritório. Só sento nela quando preciso de tempo para pensar.

Aqueles certamente não eram os únicos lugares em que eu paiava para pensar, mas eram os que eu linha separado especialmente para essa tarefa. Mas sou capaz de transformar praticamente qualquer lugar num bom canto para refletir, desde que não precise ser interrompido. Exatamente agora, enquanto escrevo, estou sentado numa cadeira no convés de um navio de cruzeiro. Minha família está espalhada pelo navio, envolvida em atividades diversas, e eu dei uma *escapada* de alguns minutos para ficar sozinho e pensar sobre este livro e colocar algumas idéias no papel.

Quero incentivá-lo a descobrir um lugar onde possa pensar. Quando se trata de saber o que funciona, cada pessoa é diferente. Algumas gostam de estar em contato com a natureza. Outras querem ficar no meio do movimento, ainda que separadas dele. Meu amigo Andy Stanley gosta de sentar sozinho num restaurante para pensar — ele diz que precisa de um pouquinho de distração. J.K. Rowling, autora da série *Harry Potter,* escreveu seus primeiros livros sentada num café da cidade em que vivia. Aonde você vai não faz a menor diferença, desde que o estimule a raciocinar.

Separe tempo para pensar diariamente

Tão importante quanto descobrir um lugar certo para pensar é encontrar tempo para isso. Raciocino melhor quase sempre de manhã bem cedo — a não ser para o raciocínio reflexivo, que normalmente funciona melhor à noite, antes de eu me deitar. É quando revejo todo meu dia e procuro avaliar como me saí em relação às Doze Doses Diárias. Mas todos os outros tipos de raciocínio fluem melhor para mim de manhã. Em geral acordo muito cedo e gasto tempo apenas anotando idéias num bloco de papel, enquanto estou sentado em minha cadeira separada para esse fim. Recomendo-lhe que tente descobrir a hora do dia em que seu raciocínio está mais afiado. Depois, separe um período de tempo diário apenas para pensar. Acredito que, como resultado, você descobrirá que é uma pessoa muito mais produtiva e focada.

Descubra um processo que funcione para você

Todo o mundo tem uma maneira diferente de encarar o processo de raciocínio. O poeta Rudyard Kipling precisava da mais pura tinta preta para

sua caneta antes de começa escrever. Para pensar, o filósofo Emmanuel Kant costumava contemplai de sua janela uma torre de pedra; quando as árvores cresciam, atrapalhando sua visão, ele as cortava. O compositor Ludwig vau Heethoven derramava água fria na cabeça para refrescar-se e estimulai o raciocínio. O raciocínio do poeta Friedrich von Schiller era estimula-lo pelo cheiro de maçãs estragadas que ele mantinha em sua mesa. O critico e dicionarista Samuel Johnson dizia que ele precisava de um gato ronronando, uma laranja descascada e uma xícara de chá para escrever. O compositor Gioacchino Rossini sentia que trabalhava melhor na cama, debaixo das cobertas.

Não preciso de nada específico para disparar meu raciocínio. Algumas pessoas precisam de música. Outras pensam melhor quando estão na frente do computador. Há ainda as que precisem escrever à mão. Faça aquilo que funcione para você.

Capte seus pensamentos

Se você não anotar suas idéias, há um grande risco de perdê-las. Em *Bird by bird [Um pássaro de cada vez],* Anne Lamott explica como ela evita que suas melhores idéias escapem:

> Tenho fichas de arquivo e canetas por toda a casa — perto da cama, no banheiro, na cozinha, junto do telefone e até no porta-luva do carro. Carrego uma comigo no bolso de trás, quando saio para caminhar com meu cachorro (...) Eu costumava pensar que, se alguma coisa fosse suficientemente importante, eu lembraria dela até chegar em casa, onde eu simplesmente a escreveria num caderno (...) Mas eu não conseguia (...) [Escrever suas idéias assim que elas aparecem] não é uma forma de trapacear. Não revela nada sobre seu caráter.[16]

Sempre escrevo minhas idéias. Quando estou no meu cantinho especial, uso um bloco de papel. Durante o resto do dia, mantenho um caderno com capa de couro junto a mim. Tenho ainda algo em que escrever perto de minha cama, à noite: é um pequeno bloquinho com uma lanterna presa, que ilumina o papel quando a caneta é removida da base. Dessa maneira, posso escrever um lembrete enquanto estou na cama sem acender a luz e perturbar o sono de Margaret. Crie um sistema e use-o.

Coloque seus pensamentos em ação rapidamente

Quando você tem uma grande idéia, mas não faz nada com ela, deixa de tirar proveito da vantagem que ela carrega. Dave Goetz, fundador da CustomZines.com, diz: "Quando me surge uma idéia, ela me ateia fogo, quase como se Deus falasse comigo. Sei que soa meio herético, mas é assim mesmo. Quanto mais tempo passa depois que a idéia chega, menos ela me incendeia. Eu esqueço partes dela, e assim ela começa a não parecer tão boa. Idéias têm um prazo de validade curto."[17]



"Toda vez que uma pessoa divulga uma idéia, descobre dez pessoas que pensaram sobre a mesma coisa *antes* — mas eles apenas *pensaram* naquilo."

ALFRED MONTAPERT

Você já teve uma idéia para um produto ou serviço e, poucos meses ou anos depois, viu alguém com a mesma idéia colocá-la no mercado? O autor Alfred Montapert diz: "Toda vez que uma pessoa divulga uma idéia, descobre dez pessoas que pensaram sobre a mesma coisa *antes*, mas eles apenas *pensaram* naquilo". Idéias, postas em prática, garantem uma vantagem.

Tente aperfeiçoar seu raciocínio diariamente

É verdade que, quanto mais você raciocina, melhor se torna nessa habilidade. Mas você pode aperfeiçoar seu raciocínio rapidamente se seguir diariamente essas sugestões:

- *Concentre-se nas coisas positivas:* raciocinar, por si só, não garante o sucesso. Você precisa raciocinar sobre as coisas certas. Pensamentos negativos e preocupações na verdade mais impedem o processo de raciocínio que o aperfeiçoam. Acredito tanto nisso que o primeiro livro que escrevi era uma coleção de capítulos motivadores e instrutivos. Eu o chamei *Think on these things [Pense nestas coisas],* tomando por base uma passagem bíblica que sempre me inspirou: "Tudo o que é verdadeiro, tudo o que é respeitável, tudo o que é

justo, tudo o que é puro, tudo o que e amável, tudo o que é de boa fama, se alguma virtude há e se algum louvor existe, seja isso o que ocupe o vosso pensamento".[18] Concentre-se nas coisas positivas e seu raciocínio se moverá numa direção positiva.

- *Reúna boas idéias:* Sempre fui um colecionador de idéias. Leio muito e arquivo continuamente as idéias e citações que encontro. (Falarei mais a respeito disso no capítulo sobre crescimento.) Descobri que, quanto mais me exponho a boas idéias, mais aperfeiçôo meu raciocínio.

- *Passe tempo com pessoas que raciocinam bem:* se você tivesse de entrevistar um grupo de executivos de primeira linha de qualquer profissão, descobriria que pelo menos metade deles teve o privilégio de ser mentoreada em algum período de sua carreira. E acredito que o maior benefício que qualquer pessoa recebe nesse tipo de relacionamento é aprender como o mentor pensa. Se você investir tempo na companhia de gente que raciocina bem, descobrirá que essa exposição afiará seu raciocínio.

Acredito que muitas pessoas consideram o raciocínio inevitável. Elas o vêem como uma função natural da vida. Mas a verdade é que o raciocínio *intencional* não é tão corriqueiro. O que você faz diariamente na área do raciocínio faz diferença de fato porque determina o estágio de suas ações, e lhe acarretará vantagem ou adversidade.

REFLEXÕES SOBRE O RACIOCÍNIO

Quando eu era jovem e ainda mais cheio de energia, estava sempre pronto para entrar em ação. Mas quanto mais vivo, mais prezo os períodos de tempo reservados para a reflexão. Talvez seja porque comecei a Compreender o valor que isso me proporcionou.

- Na infância e na adolescência: meu raciocínio começou a se concentrar nas coisas positivas.

  Na faixa dos vinte anos: meu raciocínio distanciou-me de muitos de meus pares.

Na faixa dos trinta anos: meu raciocínio proporcionou me um público e uma carreira.

Na faixa dos quarenta anos: meu raciocínio elevou o nível de *meu trabalho.*

Na faixa dos cinqüenta anos: meu raciocínio *me* levou a um nível mais alto.

O melhor de tudo é que eu ainda não terminei. Tenho quase sessenta anos e acredito que meu melhor raciocínio ainda está por vir. Sempre tento incrementar meu raciocínio em quantidade e qualidade, porque poucas coisas proporcionam um retorno tão grande quanto as boas idéias. Quando o raciocínio de uma pessoa é bom, muitas outras coisas na vida se resolvem.

UM MENINO NO CATIVEIRO

Mencionei anteriormente que as pessoas que não buscam um bom raciocínio se tornam escravas das circunstâncias. Recentemente, assisti a um filme que ilustra essa verdade — e também mostra como as pessoas, quando mudam sua maneira de pensar, podem ser libertadas da escravidão e mudar sua vida. O filme se chama *Voltando a viver* e baseia-se na vida real de Antwone Fisher. O próprio Fisher escreveu o roteiro do filme.

Ao contrário de muitos filmes baseados em histórias reais, *Voltando a viver* é muito fiel à vida da pessoa que inspirou a história. Fisher nasceu numa instituição correcional de Ohio, onde a mãe estava presa. O pai dele havia morrido dois meses antes. Conseqüentemente, ele cresceu sob a custódia do Estado, que o encaminhou para uma família adotiva. Por cerca de treze anos, viveu com um casal que o submetia a abusos horríveis. Todo dia ele era agredido — física, verbal e psicologicamente. Nunca ganhou um presente de Natal ou um tostão do benefício que seus pais adotivos recebiam. Durante anos, Fisher foi vítima de abuso sexual. E era freqüentemente amarrado numa viga do porão para apanhar. Sua mãe adotiva costumava alardear que uma vez bateu tanto nele que o garoto perdeu a consciência. Quando um jornalista perguntou a Fisher se a

descrição de seus pais adotivos no filme era fiel a vida real, ele respondeu: "Fui bonzinho com eles no filme e no livro... Eles eram bem piores".[19]

No filme, a vida de Fisher só muda para melhor quando ele ingressa na Marinha norte-americana, onde serviu por muitos anos. É quando um psiquiatra (interpretado por Denzel Washington) se interessa por seu caso e o ajuda a enfrentar a dor do passado. Na vida real, Fisher encontrou um psiquiatra da Marinha que o ajudou, mas bem antes disso, outra pessoa plantara as sementes da esperança em sua vida.

Na época em que Fisher cursava a terceira série, ele perdeu o interesse natural pelo aprendizado. Além disso, os comentários constantes de sua mãe adotiva, dizendo que ele era a pior criança do mundo, o convenceram de que ele não poderia aprender nada e que não tinha futuro. Fisher foi reprovado na quarta série e teria de repeti-la. Mas foi aí que algo maravilhoso aconteceu. Sua família adotiva mudou-se, fazendo que ele passasse para outro distrito escolar. Sua nova professora era a senhora Profít. "Há seres humanos que surgem em nossa vida como se fossem anjos. Brenda Profit foi como um anjo para mim".[20]

Sob os cuidados da senhora Profít, Fisher começou a mudar de idéia sobre si mesmo. Ele diz: "Se a auto-estima fosse algo que se pudesse abastecer, como um tanque de gasolina, os Picketts (sua família adotiva) sugaram a minha até o fim. A senhora Profít mudou tudo".[21] Independentemente dos avanços pessoais de Fisher, seu progresso na escola ainda foi parco no fim do ano. Ele corria o risco de ser reprovado novamente na quarta série. Mas então Fisher levou outra *sacudida.* Fora decidido que a senhora Profít continuaria com sua classe de alunos na quinta e na sexta séries. Sabendo disso, ela o aprovou para a quinta série. E foi então que um acontecimento mudou seu pensamento para sempre.

Aconteceu num dia, durante a leitura. Fisher, uma criança tímida que as vezes gaguejava, foi incumbido de fazer uma leitura em voz alta e, ao invés de entrar em pânico, ele leu muito bem, pronunciando bem até mesmo uma palavra muito difícil. Então a senhora Profít o elogiou, dizendo: "Estou orgulhosa de você. Quero que você que eu realmente lutei para que você progredisse, e estou muito feliz de ver que consegui. Você está se

saindo muito bem este ano". Nesse momento, alguma coisa acendeu na mente de Fisher. Ele escreve:

> As palavras honestas e carinhosas dela são o equivalente a raios e trovões. Por fora, eu ouço os elogios de forma tímida, mas por dentro eu viajo com o nascimento de uma revelação. É a primeira vez na vida que eu percebo que existe algo que eu posso fazer para mudar as coisas para mim. Não apenas eu, mas qualquer pessoa. Que não importa quantas vezes alguém diga que você não é capaz de alguma coisa, você pode provar que essa pessoa está errada simplesmente trabalhando duro e tentando, e pode realmente mudar as circunstâncias. Essa lição é uma barra de ouro que eu guardei em meu bolso pelo resto de minha vida.[22]

Naquele momento, Fisher mudou sua maneira de pensar — e isso mudou sua vida. Ele passou por muitos altos e baixos depois daquilo, mas sabia que não era uma pessoa sem esperança, e que um futuro melhor era possível para ele. Fisher não seguiu a mesma trilha de seu irmão de criação mais velho e de amigos, que haviam enveredado por uma vida de drogas e crime.

Hoje, Antwone Fisher raciocina em favor da vida. Ele é um roteirista bem-sucedido em Hollywood. Aprendeu seu ofício depois de escrever 41 versões do roteiro que conta sua história. E se tornou o tipo de cidadão responsável e homem de família que sempre desejou ser, com uma esposa e uma filha. Quando inquirido sobre que mensagem ele queria que sua história passasse, respondeu: "Que há esperança, mesmo quando você passa pelos começos mais complicados, e que há boas pessoas no mundo".[23]

Não sei que tipo de histórico você tem. Não sei por que tipo de circunstâncias você está passando agora. Mas sei que há esperança. Não importa que tipo de metas você tenha ou obstáculos que precise superar, o raciocínio pode lhe dar uma vantagem. E essa vantagem tem o potencial de mudar sua vida para melhor, exatamente como fez com Antwone Fisher.

Colocando em prático o aprimorando o bom raciocínio diariamente

- **Sua decisão em relação ao raciocínio para o dia de hoje**

Como você se posiciona, no que diz respeito a seu raciocínio, para o dia de boje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Eu já tomei a decisão de colocar em prática e desenvolver meu raciocínio diariamente?
2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
3. O que eu decidi exatamente ?

- **Sua disciplina em relação ao raciocínio para todos os dias**

Com base na decisão que você fez, no que diz respeito ao raciocínio, que a disciplina precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

- **Ajustando as contas com o dia de ontem**

Se você precisa de alguma ajuda para assumir o compromisso de se tornar uma pessoa que raciocina bem, faça os seguintes exercícios:

1. Comece fazendo uma auto-avaliação sobre cada um dos onze tipos de raciocínio mencionados neste capítulo. Numa escala de 1 a 10 (sendo 10 a nota equivalente ao domínio perfeito da habilidade), classifique sua habilidade usando as perguntas abaixo:

- *Adquira a sabedoria de um raciocínio amplo:* estou pensando além de mim e de meu mundo a fim de ser capaz de processar as idéias dentro de uma perspectiva holística?
- *Libere o potencial de um raciocínio focado:* estou me dedicando a tirar do caminho as distrações e os ruídos que podem confundir a mente, de forma que eu possa me concentrar com clareza nas questões reais?
- *Descubra a alegria do raciocínio criativo:* estou trabalhando para romper minhas limitações e para poder explorar idéias e alternativas, de maneira a experimentar a inovação?

- *Reconheça a importância do raciocínio realista:* estou construindo uma base sólida sobre os fatos para pensar com a segurança da cerleza?
- *Libere o poder do raciocínio estratégico:* estou implementando planos estratégicos que ofereçam um direcionamento para hoje e que aumentem meu potencial para o futuro?
- *Sinta a energia do raciocínio sobre possibilidades:* estou liberando meu entusiasmo para raciocinar sobre as possibilidades que me permitam encontrar solução até para situações aparentemente impossíveis?

  Assimile as lições do raciocínio reflexivo: sou uma pessoa que revisita regularmente o passado para obter uma perspectiva real e refletir compreendendo de modo amplo as situações?
- *Olhe para o senso comum com raciocínio questionador:* estou rejeitando conscientemente as limitações do senso comum para conquistar resultados incomuns?

  Incentive a colaboração pelo raciocínio compartilhado: estou incluindo conscientemente as idéias de outras pessoas para me ajudar a pensar mais alto e alcançar resultados conjuntos?
- *Experimentando a satisfação do raciocínio altruísta:* estou considerando as pessoas e suas jornadas, para pensar de maneira colaborativa?
- *Aproveite o retorno proporcionado pelo raciocínio de resultados:* estou focando nos resultados e no retorno máximo para obter o melhor aproveitamento de minha reflexão?

As duas ou três habilidades às quais você deu a melhor classificação são, provavelmente, seus pontos fortes de raciocínio. Confirme essas descobertas com amigos, colegas de trabalho, seu cônjuge ou seu patrão. Depois, concentre-se em desenvolver as outras áreas. O grupo de habilidades que você classificou com as notas mais baixas é aquele em que precisa de ajuda. Procure amigos, colegas de profissão ou membros de seu *staff* para ajudá-lo a encontrar equilíbrio naquelas áreas.

2. Durante as próximas duas ou três semanas, tente encontrar diferentes lugares para fazer de um deles o seu cantinho especial de reflexão. Faça experiências com uma variedade de lugares. Depois de ter tentado pelo menos meia dúzia, volte aos que você gostou mais e gaste mais tempo

para refletir neles Quando descobrir qual lugar ***6*** o melhor para você, planeje formas de usa-lo regularmente.

3. Quando tiver encontrado seu cantinho especial para pensar, descubra o melhor horário para desenvolver esse hábito. O ideal é que você escolha o período do dia em que seu raciocínio está mais afiado. De qualquer forma, é mais importante cavar um horário que funcione em sua agenda diária.

4. Tente diferentes processos e práticas para estimular o raciocínio. Coloque uma música. Faça um exercício físico, como caminhar ou malhar. Faça alguma coisa que exija o uso do lado direito do cérebro, como montar um quebra-cabeça, desenhar ou jogar golfe. Você consegue desobstruir a mente e estimular o raciocínio simultaneamente. Isso trará clareza ao raciocínio. O músico d*ejazz* Charles Mingus dizia: "Complicar o que é simples é banalidade; simplificar o que é complicado, simplificar mesmo, é criatividade." É isso que você deve perseguir.

- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere ao raciocínio e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

8

O compromisso de hoje me dá persistência



Ele pode ter sido o jogador de beisebol mais talentoso de todos os tempos. Na edição da revista *Sports Illustrated* de 18 de junho de I o escritor Robert W. Creamer o chamou de "novo Ruth", numa ilusão a Baby Ruth, até então considerado o melhor. Quando ele começou sua carreira como jogador, era provavelmente o homem mais rápido nesse esporte. Certa vez, sua corrida foi cronometrada até a primeira base cm 2,9 segundos, depois de rebater a bola com o braço canhoto. Ele conseguia correr todas as bases em inacreditáveis treze segundos.[1]

Mas sua velocidade não era nada em comparação com o poder de suas rebatidas. O povo especulava que ele havia desenvolvido sua força trabathando todo verão nas minas de chumbo próximas a Commerce, em Oklahoma. O emprego consistia em esmagar grandes rochas com uma marreta. Trabalhando com um parceiro, cada homem teria de esmagar rochas até que não conseguisse mais levantar a marreta, então o outro o substituía. Dizia-se que havia muitos rebatedores fantásticos, até que surgiu aquele homem, jogando em sua liga. O *Livro Guinness de Recordes Mundiais* credita-lhe o mais longo *home run*[2] já registrado, de 192 metros. Muitos acreditam que ele rebateu a bola mais longa da história do beisebol em 1951, durante um jogo de exibição na Universidade da Carolina do Sul (196 metros). Ele também era capaz de rebater a bola para fora do estádio com a mesma facilidade em qualquer ponto do campo.

NASCIDO PARA O BEISEBOL

O jogador do qual estou filiando, naturalmente, é MickeyMantle, do New York Yankees. Como cresci em Ohio, torcia pelo Cincinnati Reds, mas via e ouvia muitas coisas a respeito de Mantle — especialmente em 1961, quando os Reds finalmente foram para as finais, mas perderam para os Yankees por quatro jogos a um.

As proezas de Mantle num campo de beisebol eram lendárias. Ele parecia ter nascido para o beisebol. Seu pai — um ex-jogador da liga amadora — e seu avô começaram a ensiná-lo a ser rebatedor quando ele tinha quatro anos de idade. Eles arremessavam bolas para ele rebater todos os dias, depois do trabalho. E como seu pai era destro e seu avô, canhoto, o menino aprendeu a rebater qualquer tipo de arremesso.

Por volta dos dezesseis anos de idade, Mantle já jogava como amador. Em 1948, um *olheiro* dos Yankees, Tom Greenwade, foi a Oklahoma para observar um companheiro do time de Mantle, Billy Johnson, que jogava como homem da terceira base. Mantle rebateu dois longos *home runs* naquele dia — um arremessado com a direita, outro arremessado com a esquerda. Greenwade disse a Mantle que ele era o melhor achado de toda sua vida, e ele estava disposto a assinar ali mesmo um contrato — até descobrir que o rapaz tinha apenas dezesseis anos e ainda estava no curso secundário. Greenwade prometeu voltar quando o garoto se formasse. E cumpriu: Mantle assinou com os Yankees no dia da formatura, em 1949.

QUE RECORDE!

Naquele verão, Mickey Mantle jogou num dos times de 4ª divisão dos Yankees. No ano seguinte, passou para a 3ª divisão em Joplin, no Mossouri. Em 1951, foi convidado a treinar no campo de primavera e se saiu tão bem que pulou direto da 3ª divisão para o time principal — foi a primeira vez na história dos Yankees que aquilo aconteceu. Ele tinha dezenove anos. Jogou a final do campeonato nacional de beisebol naquele ano como novato e voltou para casa como campeão. Durante sua carreira, seu time conquistou o troféu da Liga Americana e jogou a final do campeonato nacional doze vezes, vencendo sete delas.

Mantle teve uma incrível carreira de sucesso até se aposentar, em 1969. ELE participou de mais jogos dos Yankees (2.401) do que qualquer outro jogador, incluindo Lou Gehrig. Foi escolhido três vezes como o "Jogador MAIS Valioso da Liga Americana" (1956, 1957 e 1962). E em 1956 ele venceu a chamada "tríplice coroa" do beisebol: terminou a temporada como o jogador da Liga com melhor média de rebatidas (0,353), mais *home runs (52)* e mais *runs* rebatidos (130). Extraordinariamente, mais de trinta anos depois ele ainda mantém os recordes de *home runs* (18), *runs* marcados *(42), runs* rebatidos (40) e bases (43) em finais de campeonato.

Apesar de a carreira de Mantle ter sido extraordinária, os especialistas acreditam que ele nunca alcançou seu potencial. Muita gente atribui isso às contusões. Mantle sofreu algumas graves ao longo de sua carreira, geralmente nos joelhos. Não raro, ele jogava com dores. Antes de cada jogo, ele linha de enrolar cuidadosamente cada joelho em gaze. O cronista esportivo Lewis Early escreveu: "Uma das perguntas sobre as quais os especialista em beisebol se debruçam é como seria'. Como seriam as conquistas de Mickey se ele não tivesse tantos problemas físicos durante sua carreira?". e fato, ele sofreu contusões que, como um escritor afirmou, "colocariam um bancário de cama".[4] Mas aquela não era a raiz do problema. O que muita gente não sabia é que Mantle era um alcoólatra violento.

OUTRO TIPO DE RECORDE

As pessoas próximas a Mantle sabiam de seu problema, mas o público nao, até que ele contou sua história na *Sports Illustrated,* em 1994, poucos meses depois de se internar na Clínica Betty Ford em busca de recuperação. Mantle começou a beber durante sua segunda temporada com os Yankees, depois que seu pai morreu do mal de Hodgkin, aos 39 anos de idade. Ele parecia tentar estabelecer recordes de embriaguez com seus companheiros de time como estabelecia recordes no campo de beisebol.

Ele disse que, no início de sua carreira, era capaz de parar de beber durante os treinos da primavera, entrar em forma e então recomeçar a beber quando a temporada começava. E nem sequer pensava em beisebol quando a temporada acabava.

Depois que Mantle se aposentou, seu problema com a bebida piorou. Começava a beber normalmente bem cedo de manhã e continuava até ã noite, quando já agia de modo desconexo. De alguma forma, conseguia manter seus compromissos profissionais. Mantle contou:

> Eu sempre tive um certo orgulho de minha autoconfiança quando fazia trabalhos de relações públicas e participações especiais em eventos. Sem pre queria fazer o melhor que pudesse. Mas nos momentos em que eu não tinha compromissos, nada para fazer ou nenhum lugar para estar, eu me entragava às longas bebedeiras.[5]

Não raro, ele falava e fazia coisas que não conseguia lembrar no dia seguinte. Muitas vezes ficava horrorizado quando alguém lhe descrevia seu comportamento na noite anterior. Os fãs perguntavam sobre seus dias como jogador e que tipo de arremesso gostava de rebater, mas ele não conseguia lembrar.

Finalmente, aos 62 anos, Mantle chegou ao fundo do poço. Destruíra sua família. Sua saúde estava em frangalhos. E ele queria deixar de beber. Foi quando se internou na Clínica Betty Ford. Ele disse que era a primeira vez que tinha pensado seriamente sobre alguma coisa em sua vida. Sóbrio, Mantle fez uma avaliação de sua vida e de sua carreira:

> Nos meus últimos quatro ou cinco anos com os Yankees eu não percebia que estava me arruinando com aquela bebedeira. Eu só pensava em como era divertido (...) Hoje eu posso admitir que o problema da bebida abreviou minha carreira. Quando me aposentei, na primavera de 1969, eu tinha 37 anos. Casey (Stengel, gerente do Yankees) declarou, quando fui lançado no beisebol: "Este sujeito será melhor do que Joe DiMaggio e Babe Ruth". Isso não aconteceu. Nunca realizei o sonho de meu pai (ser o maior jogador que já existiu), e deveria ter realizado. Deus me deu um ótimo corpo para o esporte, e eu não cuidei direito dele. E atribuo muito disso ao álcool.
>
> Todo o mundo tenta dar a desculpa de que as contusões encurtaram minha carreira. A verdade é que, depois que passei por uma cirurgia no joelho, os médicos me indicavam exercícios de fisioterapia para me recuperar. Só que eu preferia beber (...) Pensava: "Ei, eu estou bem".

Machucava os joelhos outra vez ao longo dos anos, o apenas pensava que eles voltariam naturalmente ao normal. Tudo sempre vinha naturalmente para mim. Lu não trabalhava duro por nada.[6]

É uma tragédia toda vez que alguém negligencia seu potencial e perde as muitas possibilidades que a vida tem para oferecer. O cronista esportivo Tom Swiít acredita que, sem o problema do alcoolismo, Mickey Mantle poderia ter rebatido oitocentos *home runs.*[7] A despeito de seu grande talento natural, ele nunca assumiu, fora do campo, o mesmo compromisso que tinha dentro dele.

Somente depois de deixar de beber e de fazer uma análise honesta de sua vida foi que Mantle desenvolveu o tipo de compromisso que poderia ter sido útil nas décadas anteriores. Depois de três meses sem beber, ele afirmou: "Eu preferiria colocar uma arma na cabeça que beber de novo".[8] Mas quando ele estava pronto para mudar, já era tarde demais. Seu fígado estava arruinado, depois de uma vida de bebedeiras. Ele recebeu um transplante de fígado, mas os médicos logo descobriram que Mantle tinha um Câncer inoperável.

Nos últimos meses de sua vida, Mickey Mantle confiou em sua fé, lutou o bom combate e recuperou algo de sua dignidade que havia sido perdido durante os dias em que fora escravo da bebida. Ele morreu em 8 de junho de 1995. No dia 15 de agosto, um grupo se reuniu para homenagear Mantle. Um deles era o jornalista esportivo Bob Costas. Ele disse: "Todos os Estados Unidos assistiram (a Mantle) admirados. Seus médicos disseram que ele foi, de várias maneiras, o paciente mais notável que já tinham visto. Sua bravura fora tão íntegra e real que mesmo aqueles que costumam ver pessoas em estágio terminal se comoveram com seu exemplo."[9] Costas também falou de uma *charge* publicada no jornal *Dallas Morning News* naquele dia — São Pedro, no portão do Paraíso, com o braço sobre o ombro de Mickey Mantle, dizendo: "Garoto, essa foi a jogada decisiva mais corajosa que eu já vi". Durante seu último ano de vida — aos 63 anos —, seu compromisso o sustentou.

POR QUE O COMPROMISSO É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

O que *você* nasceu para fazer? O que acha que seu futuro lhe reserva? Acredita que tem um propósito ou um destino? Se acredita, acha que o alcançará? Para se tornar a pessoa que tem o potencial para ser, você precisa de muita persistência. Essa qualidade é fruto de compromisso. Dê uma olhada nessas verdades concernentes ao compromisso:

Compromisso pode mudar sua vida

Em *Choices [Escolhas],* Frederic F. Flach escreve: "Muitas pessoas podem olhar para os anos que ficaram para trás e identificar um tempo e um lugar em que sua vida mudou significativamente. Seja por acidente ou destino, esses são os momentos quando, por uma disposição interna e uma combinação de circunstâncias, somos forçados a reavaliar seriamente nossa vida e as condições sob as quais vivemos, assim como fazer certas escolhas que afetarão o resto de nossa existência."[10]

Pense sobre um tempo de sua vida em que você assumiu um compromisso verdadeiro de mudar o jeito de fazer alguma coisa. Sua vida mudou como resultado desse compromisso? Pode não ter sido uma mudança tão radical quanto você esperava, mas sem dúvida colocou-o numa trilha nova. Se você quer mudar, precisa de compromisso.

Compromisso ajuda você a superar muitos obstáculos na vida

Você tem problemas, eu tenho problemas, todos os filhos de Deus têm problemas. A questão é: "Como você lidará com os seus?". O clérigo e escritor Maltbie D. Babcock afirmou:

> Um dos enganos mais comuns e de maior prejuízo é pensar que o sucesso resulta de alguma genialidade, algo mágico ou qualquer outra qualidade que não possuímos. Em geral, o sucesso resulta da espera pela oportunidade; e o fracasso, da passividade. Você decide aprendei uma língua, estudar música, fazer um curso de leitura, fazer exercícios. Será um sucesso ou um fracasso? Depende de quanto ânimo e persistem ia a palavra

"decide" contém. A decisão que nada pode superar,a convicção que nada pode abalar, essas **e que acarretarão o sucesso.**

Quando Mantle foi confrontado com o problema da morte do pai, ao invés de assumir o compromisso de encarar a perda e lidar com ela, voltou se para o álcool. E deu início a uma jornada pela estrada da ruína.

Seu compromisso será posto à prova a cada dia

Penso que muitas pessoas vêem o compromisso como um evento, alguma Coisa que só dura por um momento. Elas dizem "aceito" numa cerimônia de Casamento. Apertam as mãos para fechar um negócio. Compram uma esteira para se exercitar. Mas o compromisso não termina com aquela decisão; está apenas começando. E é melhor você acreditar que, no momento em que assumir um compromisso em relação a algo, esse compromisso será posto à prova. Isso acontece de várias formas:

Experimentando o fracasso: talvez o maior desafio para o compromisso seja o fracasso. Medalhista de ouro olímpica, a atleta Mary Lou Retton afirma: "A conquista de uma meta é uma sensação boa, mas para chegar lá você também precisa enfrentar os fracassos. Precisa ser capaz de se reerguer e continuar".

Tendo de lutar sozinho: quando você quiser alcançar alguma meta, as pessoas tentarão distraí-lo. Elas o desafiarão. Poderão até tentar induzi-lo a comprometer seus valores. É possível que não seja intencional. Pode ser porque estão preocupadas com o próprio crescimento pessoal e com o risco de você passá-las para trás. Nesses momentos, você precisa se perguntar: "Quem é que estou tentando agradar?" Se você deseja agradar a si mesmo, mantendo e colocando em prática seus compromissos pessoais, haverá momentos em quais terá de lutar sozinho.

No momento em que você assumir um compromisso em relação a algo, esse compromisso será posto à prova.



Enfrentando uma grande decepção: sejamos honestos, muitas coisas podem dar errado na vida. Como você reagirá diante dessas decepções? Certa vez, o jornalista esportivo Harry Kalas apresentou o jogador reserva Garry Maddox, do Filadélfia Phillies, da seguinte forma: "Garry mudou radicalmente sua vida. Ele costumava ser uma pessoa deprimida e triste. Agora ele é triste e deprimido". Não é assim que você quer terminar.

Quando as coisas derem errado, quando a vida ficar complicada, quando a dor se tornar grande, você será capaz de seguir adiante? Se você se determinar a estabelecer e manter compromissos adequados diariamente, aumentará muito suas chances de ir adiante. Como Abraham Lincoln afirmou: "Tenha sempre em mente que sua decisão de ser bem-sucedido é mais importante que qualquer outra coisa."

> "Tenha sempre em mente que sua decisão de ser bem-sucedido é mais importante que qualquer outra coisa."
>
> ABRAHAM LINCOLN

TOMANDO A DECISÃO DE ESTABELECER E MANTER COMPROMISSOS ADEQUADOS DIARIAMENTE

Creio que eu não havia compreendido o verdadeiro valor do compromisso até o ano de 1976. Eu era o pastor titular de uma das igrejas que cresciam mais rapidamente no estado de Ohio. O sucesso que estávamos vendo acontecer exigia um investimento de um milhão de dólares para expandir nossas dependências. Mas havia um problema: eu só tinha 29 anos de idade e nunca havia liderado um projeto de obras para igrejas de grande porte. Francamente, a tarefa parecia impossível. Mas, ao mesmo tempo, o futuro da igreja dependia totalmente do sucesso daquela empreitada. Foi quando tomei uma decisão vital a respeito do compromisso: *se alguma coisa vale a pena ser feita, comprometo-me a levá-la adiante.* Decidi que, independentemente do que ocorresse, eu lideraria minha congregação no cumprimento das obras do prédio.

Eu não tinha idéia do quanto aquele compromisso seria testado. Toda vez que tomávamos uma decisão, mais problemas surgiam. Aqui está uma pequena amostra deles:

1. Para ajustar o crescimento, eu teria de aperfeiçoar minha equipe, o que significava dispensar algumas pessoas muito populares.
2. Mais de duzentas pessoas (aproximadamente 15%) deixaram a igreja porque não concordavam com a visão.
3. Nosso banco concordou em emprestar-nos o dinheiro, mas com a condição de que primeiro levantássemos trezentos mil dólares entre a congregação. Eu nunca tinha conduzido uma grande campanha de levantamento de fundos, e o valor mais alto que eu já tinha conseguido para um projeto fora de 25 mil dólares.
4. A decisão da diretoria da igreja de não dar o orçamento para o contrato de construção do prédio a um membro de nossa congregação que tinha uma construtora levou-o a deixar a igreja; e ele era o contribuinte mais generoso.
5. Nosso arquiteto não era cuidadoso com o pagamento dos construtores, o que elevou o custo do projeto em mais 125 mil dólares.

Você já deve ter ouvido a frase: "Movimento causa atrito". Durante todo o processo, havia atrito suficiente para disparar um alarme de incêndio. Senti-me como se estivesse no olho do furacão todos os dias. Se eu não tivesse assumido o compromisso no início do processo, nunca teria conseguido.

Se você deseja ter maior persistência para conseguir as coisas que quer, então tome a decisão em sua vida de assumir integralmente um compromisso. Comece fazendo o seguinte:

Calcule o custo

Depois que os nazistas expulsaram o exército britânico da Europa, em Dunquerque, e obtiveram a rendição da França, em junho de 1940, os alemães estavam certos de que a vitória na Europa se avizinhava e de que a Grã-Bretanha buscaria um acordo de paz. A França também acreditava

nisso, O general francês Maxime Weygand disse a Charles de Gaulle, que era coronel na época: "Quando eu tiver sido derrotado aqui, a Inglaterra não esperará uma semana para negociar com o Reich".[11]

Mas os alemães e a França subestimaram o compromisso de Winston Churchill, que se tornara o primeiro-ministro da Inglaterra em maio, e o compromisso do povo britânico. Churchill sabia o que estava em jogo no conflito, como demonstravam suas anotações da época:

> O que o general Weygand chamava Batalha da França acabou. Eu espero pela Batalha da Bretanha, que está prestes a começar. Dessa batalha depende a sobrevivência da civilização cristã. Dela dependem até a vida dos britânicos (...) Hitler sabe que terá de nos destruir nesta ilha, ou perderá a guerra. Se pudermos enfrentá-lo, toda a Europa poderá ser livre (...) Mas, se fracassarmos, então o mundo inteiro, inclusive os Estados Unidos, incluindo tudo o que conhecemos e prezamos, afundará no abismo de uma nova era das trevas (...) Por essa razão, assumamos nosso dever e nos convençamos de que, se o Império Britânico e o Reino Unido durarem mil anos, todos dirão: "Aquele foi seu momento decisivo".[12]

A guerra que a Inglaterra lutou foi longa e sangrenta. O país sofreu bombardeios terríveis dos nazistas, e por um longo período enfrentou tudo sozinho. Mas enfrentou. O compromisso do povo britânico era inabalável. E porque eles enfrentaram, os aliados venceram a guerra. Acredito que sua determinação era forte não apenas porque sabiam o que estava em jogo, mas também porque tinham noção do preço que foram desafiados a pagar. Pode ser muito difícil sustentar um compromisso assumido de maneira ingênua. O compromisso se torna muito mais forte quando você já calculou o custo.

Determine-se a pagar o preço

Uma vez que você tenha calculado o custo, precisa decidir se tem mesmo disposição de enfrentar as conseqüências. O senador norte-americano Sam Nunn afirmou: "Você precisa pagar o preço. Descobrirá que tudo na vida tem um preço, e precisará decidir se a recompensa vale o preço que deve ser pago".

"Você precisa pagar o preço. Descobrirá que tudo na vida tem um prego, e precisará decidir se a recompensa vale o preço que deve ser pago."

SAM NUNN

Quando fui para a faculdade, estava determinado a manter meu compromisso e focado na preparação para meu ministério. Mas eu sabia que haveria um preço a pagar. Muitos de meus colegas de faculdade casaram enquanto ainda estavam estudando, e alguns até tiveram filhos; Margaret e eu esperamos, apesar do desejo compartilhado de começar uma vida a dois, Foi uma jornada difícil. Hoje, não recomendo noivados longos como o nosso. Mas nosso compromisso valeu a pena. Algumas semanas depois de nos formarmos, nos casamos. E esperamos muitos anos antes de ter Filhos. Como resultado, eu estava preparado quando ingressei no ministério, e poderia me concentrar em firmar minha carreira naqueles primeiros é importantes anos.

Sempre se esforce pela excelência

Howard W. Newton disse: "As pessoas se esquecem da rapidez com que você executou uma tarefa, mas lembram de como você a executou bem". Poucas coisas despertam um compromisso pessoal como a dedicação à exelência. O desejo de alcançá-la levou Miquelângelo a completar suas obras na Capela Sistina. A excelência levou Edison a continuar tentando ate descobrir como fazer uma lâmpada que funcionasse. A excelência conduz as empresas sobre as quais Jim Collins escreveu em *Feitas para durar e em Good to great.*

"As pessoas se esquecem da rapidez com que você executou uma tarefa, mas lembram de como você a executou bem."

HOWARD W. NEWTON

Qualquer um que deseja se realizar e alcançar o sucesso precisa ser como o artesao talentoso: comprometido com a excelência. Um grande artesão quer que você inspecione o trabalho dele, olhe com atenção para os detalhes mais importantes. Pessoas desleixadas, ao contrário, escondem seu trabalho. E se alguém encontra erros no trabalho de um relaxado, ele coloca a culpa nas ferramentas. Com qual dessas pessoas você acha que se parece mais? A excelência significa fazer o melhor que pode em tudo, de todas as maneiras. Esse tipo de compromisso levará você aonde pessoas sem entusiasmo nunca chegarão.

ADMINISTRANDO A DISCIPLINA DO COMPROMISSO

Depois que tomei a decisão de me comprometer com o projeto de obras de minha igreja, sabia que precisaria descobrir uma maneira de me manter nos trilhos. Por isso, me dispus a colocar esta disciplina em prática: *lodo dia renovarei meu compromisso e pensarei sobre os benefícios que ele acarretará.* Para fazer isso, eu carregava um cartão laminado comigo todo dia, durante um ano e meio. Eis aqui o que estava escrito no cartão:

> No momento em que alguém assume um compromisso definitivo, a Providência se mobiliza. Toda sorte de fatores, que nunca surgiriam de outra forma, concorre para ajudar essa pessoa. Todo um fluxo de acontecimentos brota daquela decisão. Em favor dessa pessoa ocorrem todos os tipos de incidentes e encontros jamais vistos. Vai além da assistência material com que alguém poderia sonhar que pudesse aparecer no caminho (William H. Murray).

Pu lia aquele cartão todos os dias, enquanto prosseguíamos com as obras. Pm dias especialmente difíceis, quando sentia que ia jogar a toalha, lia duas ou três vezes. Aquele texto me ajudou a manter o foco e encorajou-me. Pensei: se me mantiver comprometido e fizer tudo o que puder, e então pedir a Deus para fazer diferença, nós conseguiremos. E conseguimos!

Ao chegar ao fim de alguma coisa que acreditava ser impossível, você se torna uma nova pessoa. Muda a maneira de enxergar a si mesmo e o mundo. Meu raciocínio alcançou outro nível, e a visão de minha

liderança foi expandida, Eu nunca Teria chegado Ia sem compromisso. Meu compromisso pessoal e o de muitos outros — foi a chave de nosso sucesso.

Ao se esforçar para manter seus compromissos diariamente, tenha em mente o seguinte:

Todo compromisso pressupõe uma luta

Quando nossos filhos eram jovens e moravam conosco, Margaret e eu decidimos, num determinado verão, que os levaríamos para conhecer lugares que mostrassem como os Estados Unidos se tornaram uma nação. começamos com a cidade de Nova York. Fomos a Ellis Island, há muito tempo considerado o portão de entrada do país, e tivemos a mesma sensação dos milhões de imigrantes que chegaram nos Estados Unidos com o sonho de construir uma vida melhor. Visitamos a Filadélfia. Vimos a sala onde o país se tornou uma nação com a assinatura da Declaração de Independência. Vimos o Sino da Liberdade. E visitamos os túmulos dos bravos homens que assinaram a Declaração de Independência.

Depois, viajamos para o sul até Williamsburg, na Virgínia, o lar de Patrick Henry, que declarou: "Dê-me a liberdade ou dê-me a morte!". E terminamos a viagem na capital, Washington. Ao olharmos para o alto do Monumento a Washington, veio à mente a lembrança de que os Estados Unidos lutaram para se tornar uma nação. Enquanto admirávamos a imensa estátua de Lincoln em seu memorial, lembramos da luta que enfrentamos para permanecer uma nação.

Em todo lugar que íamos, nos víamos confrontados pelo compromisso daqueles homens e daquelas mulheres que fundaram e preservaram a nação. Aprendemos sobre os riscos que eles assumiram, as batalhas que lutaram, os sacrifícios que fizeram. As maiores honras foram reservadas para aqueles que enfrentaram as maiores lutas. Os riscos eram altos, assim como as recompensas. Até hoje nos valemos da liberdade que eles conquistaram para nós.

Aquela viagem ensinou uma grande lição a nossa família. Qualquer coisa que valha a pena conseguir pressupõe uma luta. O compromisso

nao aparece com facilidade, mas, quando você está lutando por alguma coisa em que acredita, a luta vale a pena.

Não confie apenas no talento

Quando você lê sobre alguém como Mickey Mantle, percebe que talento *demais* pode na realidade trabalhar contra a pessoa que o tem. Se o compromisso de Mantle de cuidar de si mesmo, trabalhar durante o recesso entre as temporadas e aperfeiçoar seu jogo tivesse sido sincronizado com seu talento natural, os resultados teriam sido radicalmente diferentes.

Se você quer alcançar todo seu potencial, precisa acrescentar um forte trabalho ético a seu talento. O poeta Henry Wadsworth Longfellow compartilhou muita perspicácia ao escrever:

> As alturas que grandes homens alcançaram
> Foram atingidas de forma não pouco dura,
> Mas enquanto seus companheiros descansavam,
> Eles continuavam escalando na noite escura.[13]

Se você quer tirar alguma coisa do caminho, precisa colocar outra no lugar.



Se você quer tirar alguma coisa do caminho, precisa colocar outra no lugar. Seu talento é o que Deus colocou em você antes que nascesse. Suas habilidades são aquilo que assimilou no passado. Compromisso é o que você precisa assimilar no presente para fazer do dia de hoje sua obra-prima e do dia de amanhã um sucesso.

Concentre-se nas escolhas, não nas circunstâncias

Geralmente, as pessoas encaram o compromisso diário de duas formas diferentes. Elas se concentram no externo ou no interno. Aqueles que se concentram no externo esperam que as circunstâncias determinem se devem manter seus compromissos. Mas as circunstâncias podem mudar, e por isso seu grau de compromisso muda como o vento.

AS pessoas que baseiam suas ações NO interno, ao contrário, concentram-se em suas escolhas. Cada escolha é uma encruzilhada que confirmai a ou arriscará seus compromissos.

Ao chegar a uma encruzilhada, você é capaz de reconhecê-la porque:

É preciso tomar uma decisão pessoal.

A decisão terá algum preço a ser pago.

Outros provavelmente serão influenciados por essa decisão.

Suas escolhas são a única coisa que você controla de fato. Você não pode controlar as circunstâncias, nem as pessoas. Ao se concentrar em suas escolhas e depois colocá-las em ação com integridade, você controla seu compromisso. E é isso que freqüentemente separa o sucesso do fracasso.

Seja Firme

Nada alimenta mais o compromisso que o esforço firme, que resulta em conquista. Um grande exemplo dessa verdade pode ser encontrado na historia do pastor inglês William Carey. Embora ele só tivesse feito o curso elementar, era capaz de ler a Bíblia em seis idiomas quando era adolescente. Por causa de seu talento para as línguas, foi escolhido como missionário na índia quando ainda entrava na faixa dos trinta anos. Seis anos depois, em 1799, ele fundou a missão Serampore. Alguns anos mais tarde, tornou-se professor de línguas orientais na Faculdade Fort William, em Calcutá.. Ele também usou seu talento com idiomas para se transformar em editor. Sua editora em Serampore imprimiu bíblias em quarenta línguas e dialetos para mais de trezentos milhões de pessoas.

A que William Carey atribuía seu sucesso? Como ele foi capaz de conquistar tantas coisas? Ele dizia que tudo aquilo aconteceu porque era um "trabalhador". Descrevendo-se, Carey disse: "Qualquer coisa além disso será muito. Eu posso trabalhar. Essa é minha única genialidade. Eu posso perseverar em qualquer jornada que surgir. A isso eu devo tudo".[14]

Faça que é certo, mesmo quando não quiser

Thomas A. Buckner afirmou: "Despertar em si a disposição de espírito e a energia apropriada para chegar a conquistas que exijam trabalho duro

constante é a principal batalha que lodo o mundo enfrenta. Quando essa batalha é finalmente vencida, tudo fica mais fácil". Uma das coisas que admiro nos grandes atletas é a compreensão que eles possuem dessa verdade. Essa é uma das razões por que eu aprecio os Jogos Olímpicos. Quando os atletas olímpicos entram no estádio durante a cerimônia de abertura e se preparam para participar das competições, uma das coisas que eles fazem é recitar:

Eu me preparei.
Eu segui as regras.
Eu não desistirei.

"Despertar em si a disposição de espírito e a energia apropriada para chegar a conquistas que exijam trabalho duro constante é a principal batalha que todo o mundo enfrenta. Quando essa batalha é finalmente vencida, tudo fica mais fácil."

THOMAS A. BUCKNER

Qualquer pessoa que possa dizer isso com integridade também pode se sentir orgulhosa, não importa o que aconteça depois. Como Arthur Gordon, autor de *A touch ofwonder [Um toque de admiração],* disse: "Nada é mais fácil que proferir palavras. Nada é mais difícil que vivê-las, dia após dia. O que você prometer hoje deve ser renovado e reiterado amanhã, e em cada dia que se seguir".[15]

"Nada é mais fácil que proferir palavras. Nada é mais difícil que vivê-las, dia após dia."

ARTHUR GORDON

Se você faz o que deve apenas quando *realmente* acha que precisa fazer, não manterá seus compromissos de forma consistente. Meu amigo Ken Blanchard diz: "Quando você está interessado em algo, só o faz quando é

conveniente. Quando voçê e esta comprometido com algo, não aceita desculpas -- apenas resultados". Se você sc recusa a sucumbir às desculpas, por melhores que elas soem ou por mais que o façam sentir-se melhor naquele momento, tem potencial para ir longe.

REFLEXÕES SOBRE O COMPROMISSO

Acredito que meu compromisso continua sendo fundamental para minha vida. Isso se aplica a meu casamento, a minha carreira e a minha vida espiritual — não há uma área sequer que não seja atingida pelo compromisso. Vinte e oito anos depois de estabelecer o compromisso em minha vida, olho para trás e percebo a importância daquela decisão:

- Na faixa dos vinte anos: meu compromisso compensou a falta de experiência.

  Na faixa dos trinta anos: meu compromisso motivou muitos a seguir minha liderança.

  Na faixa dos quarenta anos: meu compromisso me levou adiante durante os anos mais difíceis como líder.
- Na faixa dos cinqüenta anos: meu compromisso tirou-me da zona de conforto e colocou-me na zona de produtividade.

Quando você tem compromisso, não há praticamente nada que não seja capaz de fazer.

CIRCUNSTÂNCIAS TERRÍVEIS

Recentemente, li uma história que exemplifica a questão do compromisso. Em 1999, o jornal *New York Times* começou a conceder bolsas de estudo universitário, num programa dirigido a pessoas mais velhas de Nova York que tivessem completado o ensino médio. O objetivo divulgado era "apoiar as aspirações de estudantes que desejam conquistar um diploma de curso superior e contribuir significativamente para a sociedade". Os administradores do programa queriam ajudar especialmente estudantes que, contrariando as expectativas, haviam sido bem-sucedidos. Os prospectos

diziam:"Os candidato[1], devem demonstrar progressos nos estudos, servi ço comunitário e compromisso com o aprendizado, especialmente diante dos obstáculos, inclusive os financeiros".[16]

Quando os nomes e as trajetórias dos primeiros ganhadores foram anunciados, havia muitas histórias de grande sucesso. Mas uma se destacou: a história de Liz Murray. Dizer que ela demonstrou compromisso diante dos obstáculos seria minimizar seu esforço.

Liz cresceu no Bronx, uma parte reconhecidamente violenta da cidade de Nova York, filha de pais alcoólatras e usuários de drogas. Ela contou que seus pais sempre a amaram, mas foram negligentes com ela por causa dos vícios. Certa vez, ela acordou e descobriu que eles haviam vendido o casaco de inverno de sua irmã para arranjar dinheiro para um reparo na casa. Por isso, para continuar alimentando a si mesma e à irmã, Liz começou a trabalhar aos nove anos de idade. Ela se ofereceu para trabalhar como frentista em postos de gasolina e empacotava mercadorias numa quitanda em troca de gorjetas.

Só ao chegar ao ensino médio é que Liz percebeu que a maioria de seus colegas não tinha pais que usavam cocaína. Foi mais ou menos na mesma época em que se agravara o estado de sua mãe, que havia sido diagnosticada como portadora do vírus da AIDS alguns anos antes. Liz não ia muito à escola nessa época. Durante boa parte do tempo, ficava nas ruas e com os amigos. Quando ela fez quinze anos, sua mãe morreu. E Liz passou a ser uma sem-teto.

O PRIMEIRO GRANDE COMPROMISSO

Ironicamente, essa experiência teve um impacto positivo em sua vida. Quando ela viu sua mãe sendo sepultada numa cova para indigentes, Liz caiu em si. E aquilo a conduziu a uma decisão. Ela conta: "Eu associei o estilo de vida que testemunhei todos os dias com a maneira como minha mãe terminou a vida. E se houvesse alguma coisa que eu pudesse fazer a respeito, não permitiria que aquilo acontecesse comigo. Então quis voltar para a escola. Mas, imagine só, eu era uma sem-teto".[17] Suas circunstâncias eram difíceis, mas ela comprometeu-se com a tarefa.

Primeiramente, encontrou um emprego para o verão. (Seu patrão e seus colegas de trabalho numca souberam que ela era uma sem-teto.) Seu pagamento era totalmente baseado em comissões — e ela se saiu muito bem, Aquilo a ajudou a juntar gradativamente o dinheiro de que precisava para sobreviver. Depois, foi aceita na Academia Preparatória de Humanidades, uma escola pública secundária em Manhattan. Para compensar o teinpo perdido, ela cumpriu todo o currículo do curso de quatro anos em dois, assistindo a dez aulas por dia. Durante o dia, ia à escola; à noite, estudava em escadarias; e freqüentemente viajava a noite toda no metrô até o dia amanhecer.

Ela estabeleceu grandes objetivos. Visitou Harvard durante uma excursão escolar. Decidiu inscrever-se lá, e tentou a bolsa de estudos do jornal *New York Times.* Desde a morte de sua mãe, ela adquirira firmeza e loco. "A morte dela mostrou-me quão curta a vida é", diz Liz. "É algo de que me lembro dúzias de vezes por dia. Pensando nisso, é fácil saber o que priorizar em qualquer situação difícil. São sempre as pessoas de que cuido que importam. Trabalhar para fazer aflorar todo meu potencial é um meio de amar o melhor possível as pessoas que estão perto de mim."[18]

A determinação de Liz foi posta à prova diariamente na escola e fora dela. As entrevistas para o ingresso em Harvard e para a bolsa de estudos caíram na mesma data. Naquele dia, ela também tinha um compromisso marcado no escritório de ação social para manter o recebimento de seus benefícios. Enquanto esperava na fila, ela viu sua oportunidade de fazer as entrevistas escapar aos poucos. Frustrada, ela pediu para furar a fila porque tinha uma entrevista marcada em Harvard. Ouviu o seguinte comentário: "Tudo bem, e a senhora que está na sua frente tem uma entrevista para estudar em Yale. Sente-se". Ela ignorou os benefícios e escolheu fazer as entrevistas.

O LIMITE DE HARVARD

No fim, ela fez as entrevistas — e se graduou. Foi premiada com uma bolsa de estudos de doze mil dólares anuais, e foi aceita em Harvard. Randy Kennedy, do *New York Times,* observou: "É uma bela façanha obter uma

média 95 na academia Preparatória de Humanidades de Greenwich Village e sc formar em primeiro lugar em uma turma de 158 alunos. É praticamente sem precedentes completar o curso em dois anos".[19]

Desde então, Liz transferiu-se para Columbia. Ela diz que é melhor para ela e lhe permite ficar perto do pai. Sua história virou notícia em vários programas, sua vida foi transformada em filme e atualmente escreve sua biografia. Ela inspira todas as pessoas que encontra. Seu pai, que é HIV positivo e hoje vive livre das drogas, diz que ela é sua heroína. Mas Liz encara isso com humildade. Simplesmente vê tudo como parte de sua jornada. Ela espera um dia tornar-se produtora de documentários.

"Há sempre um caminho no meio das dificuldades quando se trabalha árdua e diligentemente. Tudo depende de seu grau de firmeza."

Liz MURRAY

Quando inquirida sobre sua filosofia, Liz a sintetiza desta forma: "Há sempre um caminho no meio das dificuldades quando se trabalha árdua e diligentemente. Tudo depende de seu grau de firmeza".[20] Trabalho duro e firmeza. Isso soa como uma boa descrição para compromisso.

Compromisso Aplicações e exercícios

Assumindo e mantendo os compromissos apropriados diariamente

- Sua decisão em relação ao compromisso para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito a seu compromisso, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Já tomei a decisão de assumir e manter diariamente os compromissos apropriados?
2. Se isso já aconteceu, quando tomei esta decisão?
3. O que decidi exatamente?

▪ Sua disciplina em relação ao compromisso para todos os dias

Com base na decisão que você fez, no que diz respeito ao compromisso, qual é a disciplina que precisa colocar em prática *hoje e todos os dias*, de maneira a se tornar bem-sucedido?

Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão de assumir compromissos e desenvolver a disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Como as pessoas o descreveriam? Elas diriam que, acima de tudo, você é uma pessoa negligente ou comprometida? E quando se trata do que é importante para você? Se não há pessoas ou crenças em sua vida com as quais seja completamente comprometido, então precisa descobrir o porquê.

   A questão são seus valores? Você sabe em que acredita? É difícil desenvolver um compromisso se não souber. Se esta é sua situação, você pode querer pular direto para o capítulo sobre valores. A questão é o preço que você precisa pagar para manter-se comprometido? Se é, compreenda que há também um preço a ser pago pela falta de compromisso. Pense em Mickey Mantle. Se fracassar no desenvolvimento de compromissos apropriados, qual será o custo? Entretanto, se você pagar o preço, que benefícios obterá?

   Se essas questões não estão claras para você, escreva algumas de suas principais metas de vida e imagine qual seria o custo de cada uma. Depois, pese todas elas. Para cada uma que valha a pena pagar o preço, escreva o compromisso que exige.

2. Torne a excelência o seu padrão. Coloque esse alto padrão em tudo o que você fizer. Comece pensando sobre um emprego, um projeto ou uma tarefa com que você esteja comprometido. Como você está encarando isso? Você está comprometendo o tipo de tempo, atenção e recursos que lhe permitirá alcançar o objetivo com alto grau de excelência? Reavalie sua abordagem sobre esse assunto. Depois, use essa experiência para analisar como você encara o restante de sua vida.

3. Compromisso é sempre uma luta. Que estratégia voei estabeleceu para vencer a batalha e se manter comprometido — no trabalho, nos rela cionanientos importantes, na fé etc.? Você precisa de inspiração, como eu precisei durante o projeto de obras da igreja? Precisa de senso de responsabilidade? De um lembrete para manter o foco? Use quaisquer ferramentas de que precisar.

4. Compromisso é uma questão de assumir total responsabilidade por você mesmo. Escolha crescer além de seu talento natural. Escolha tomar boas decisões. Escolha não culpar as circunstâncias pelos resultados de sua vida. Escolha ser responsável pela pessoa em que está se tornando.

- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere a compromisso e à disciplina diária que ele pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Que benefícios conjuntos ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

9

As *finanças de hoje* me oferecem alternativas



uais são as duas principais causas de estresse na vida da maioria das pessoas que trabalha? Segundo Karen Olson, da empresa Xylo, em Bellevue, Washington, são as questões relacionadas com a administração de tempo e dinheiro.[1] Não chega a ser surpreendente, considerando como as pessoas enfrentam problemas financeiros nos dias atuais. Em 2002, os registros de falência dos consumidores americanos bateram um recorde: 1,5 milhão, 6% a mais que no ano anterior.[2] E muito mais pessoas que não foram registradas estão à beira da ruína financeira. A SMR Research garante que 43,7 milhões de pessoas que sustentam sua casa dispõem de menos de mil dólares em recursos líquidos. E 16,3 milhões possuem saldo zero ou negativo.[3]

Como as pessoas reagem a esse tipo de situação? Elas pedem mais dinheiro emprestado. A dívida dos consumidores subiu para 1,7 trilhãs de dólares nos Estados Unidos.[4] E continua aumentando. Stuart Feldstein, presidente da SMR Research, afirma: "O volume de empréstimos está crescendo mais que as receitas".[5] Em 1981, a relação dívida/receita para os consumidores americanos era 1,14. Em 2000, foi de 1,63.[6] As pessoas estão se endividando mais que podem pagar. A inadimplência imobiliária também está crescendo. De acordo com a Associação Americana de Fundos Imobiliários, as execuções de hipotecas atingiram a taxa mais alta dos últimos trinta anos.[7]

Num estudo recente, 27% das pessoas entrevistadas pelo jornal *Los Angeles Times* classificaram sua situação financeira como "turbulenta", e 40% disseram que tinham problemas para pagar as prestações do seguro, do carro e outras despesas mensais.[8] A pressão financeira cobra um preço alto das pessoas. Pode até comprometer a produtividade no trabalho. Uma pesquisa conduzida pelo Serviço de Aconselhamento para Crédito ao Consumidor descobriu que funcionários que passam por estresse financeiro gastam 13% de seu dia de trabalho lidando com questões monetárias.[9] Isso é mais que uma hora por dia — e 250 horas por ano!

POR QUE AS FINANÇAS SÃO TÁO IMPORTANTES PARA O DIA DE HOJE

O. Donald Olson ironiza: "O americano médio está ocupado comprando coisas que ele não quer com dinheiro que ele não tem para impressionar pessoas de quem ele não gosta". Não há um aspecto sequer da vida que as questões financeiras não influenciem. E quando as pessoas não lidam bem com as finanças diariamente, isso causa grandes problemas.

> "O americano médio está ocupado comprando coisas que ele não quer com dinheiro que ele não tem para impressionar pessoas de quem ele não gosta".
>
> O. DONALD OLSON

Dê uma olha em três verdades simples sobre finanças:

1. dinheiro não o fará feliz

Ainda que muitas pessoas digam que concordam com o ditado "dinheiro não traz felicidade", de vez em quando elas agem como se pensassem o contrário. Por que outro motivo elas priorizariam o dinheiro ou comprometeriam seus valores para ganhá-lo? Há muitos anos, James Patterson e Peter Kim publicaram os resultados de uma pesquisa nacional sobre a moral no livro *The day America told the truth [O dia em que a América disse*

a verdade]. Eles compartilharam alguns relatos sobre o que as pessoas disseram que fariam por dinheiro. Aqui estão algumas das coisas que os entrevistados disseram estar dispostos a fazer por dez milhões de dólares (junto com a porcentagem de pessoas que fariam):

Abandonariam sua família (25%).

Se prostituiriam por uma semana ou mais (23%).

Abririam mão de sua cidadania norte-americana (16%).

Deixariam o cônjuge (16%).

Se recusariam a testemunhar, permitindo que um assassino fosse libertado (10%).

Matariam um estranho (7%).

Disponibilizariam os filhos para adoção (3%).[10]

Se essas descobertas não mostram que algumas pessoas *acreditam* que o dinheiro traz felicidade, nada mais pode mostrar.

O jornalista Bill Vaughan brincou dizendo que o dinheiro não traz felicidade mas paga o salário dos funcionários de uma grande empresa de pesquisa para estudar o problema. Isso é mais verdadeiro do que ele imaginou. Estudos demonstraram que ter mais dinheiro realmente não traz felicidade. Segundo a revista *Fast Company,* "entre 1970 e 1999, a renda da família média americana aumentou 16% (reajustado pela inflação), enquanto a percentagem de pessoas que se consideram 'muito felizes' caiu de 36% para 29%. Somos mais bem remunerados, nos alimentamos melhor e desfrutamos uma qualidade educacional como nunca tivemos. Ainda assim, o índice de divórcios dobrou, o de suicídios entre adolescentes triplicou e os casos de depressão cresceram nos últimos trinta anos".[11] A pesquisa moderna simplesmente confirma o que foi dito há aproximadamente dois mil anos pelo filósofo romano Sêneca: "O dinheiro nunca fez ninguém rico".

Quando jovem, eu posso ter presumido de que as pessoas que têm dinheiro são mais felizes que as que não têm. Mas quando comecei a aconselhar pessoas com renda acima da média, descobri que elas não tinham nenhuma vantagem sobre as de baixa renda. O fabricante de automóveis

Henry Ford disse: "O dinheiro não muda os homens, apenas lhes retira as máscaras. Se um homem é naturalmente egoísta, arrogante ou ambicioso, o dinheiro traz isso à tona; é só isso". Você é o que é — não importa se tem muito ou pouco dinheiro.



"O dinheiro não muda os homens, apenas lhes retira as máscaras. Se um homem é naturalmente egoísta, arrogante ou ambicioso, o dinheiro traz isso à tona; é só isso."

HENRY FORD

2. As dívidas o farão infeliz

Ter dinheiro pode não fazer as pessoas felizes, mas *dever* dinheiro certamente as faz infelizes. Certa vez, li um texto de Rose Sands que classificava a dívida desta maneira:

Se você deve mil dólares, é chamado "malandro".
Se você deve cem mil dólares, é chamado "homem de negócios".
Se você deve um milhão de dólares, é chamado "magnata".
Se você deve um bilhão de dólares, é chamado "megacapitalista".
Se você deve cem bilhões de dólares, é chamado "governo".

O romancista Samuel Butler, que satirizou a vida na Inglaterra vitoriana, escreveu: "Todo progresso é baseado no desejo inato e universal de todo organismo vivo de viver além de sua renda". A verdade é que, se seus gastos excedem sua receita, então seu sustento será sua ruína.

"Todo progresso é baseado no desejo inato e universal de todo organismo vivo de viver além de sua renda."

SAMUEL BUTLER

Salomão, na antiga Israel, sintetizou a condição de qualquer pessoa devedora quando disse: "O rico domina sobre o pobre, e o que toma emprestado é servo do que empresta".[12] Quem deseja ser um escravo controlado por alguém?

3. Possuir margem financeira lhe oferece alternativas

Em última análise, o dinlieiro não é nada além de uma ferramenta. É bom para ajudar a alcançar metas, mas o objetivo de ganhar dinheiro em nome do próprio dinheiro é um engano. Se você tem pouquíssimo dinheiro, tem menos alternativas. Se você quer viver onde é mais conveniente para sua vida profissional, pode não conseguir por falta de dinheiro. Talvez não possa matricular seus filhos na melhor escola. Você pode não ter como comprar um carro confiável. Pode encontrar dificuldade para dedicar tempo às atividades de seus filhos. É provável que não mude de profissão para seguir a carreira de seus sonhos. Você talvez tenha de viver todo mês esperando o pagamento para cobrir o negativo do cheque especial. E, finalmente, você pode não estar em condições de parar de trabalhar quando estiver com 65 anos ou mais.

TOMANDO A DECISÀO DE GANHAR DINHEIRO E ADMINISTRÁ-LO DIARIAMENTE

Quando eu crescia, logo cedo ficou óbvio que eu e meu irmão, Larry, tínhamos atitudes muito diferentes a respeito de dinheiro. Éramos completamente opostos. Quando garoto, tudo o que Larry queria fazer era trabalhar e ganhar dinheiro. Tudo o que eu queria fazer era brincar com meus amigos. Ele trabalhou todos os verões. Eu passei os meus correndo e me divertindo. Ele economizou seu dinheiro. Eu não tinha nada para economizar. Quando Larry tinha 16 anos de idade, comprou um belo carro com o próprio dinheiro: um Ford com quatro anos de uso. Eu não tive um carro até me formar na faculdade. Era um velho Ford Falcon muito surrado — e adivinhe a quem eu pedi dinheiro emprestado para comprar? A Larry — e também a minha irmã mais nova, Trish.

Quando eu estava estudando para o ministério, percebi que estava escolhendo uma profissão que não me permitiria ganhar muito dinheiro. Eu não me importava porque estava fazendo o que acreditava ter sido chamado para fazer e me proporcionaria realização pessoal. Mas também percebi que, quando uma pessoa não tem dinheiro, ela dispõe de poucas alternativas. Em 1985, Margaret e eu tomamos uma decisão: *faremos*

sacrifícios hoje para que tenhamos alternativas no futuro. De lá para cá, nos prontificamos a viver dentro desta fórmula financeira:

10% para a igreja e a caridade;
10% para investimentos;
80% para todas as outras despesas.

Mais ou menos na mesma época, nosso amigo Tom Phillippe nos ofereceu uma maravilhosa oportunidade de investir em um de seus centros de aposentadoria. Aceitamos com prazer. Por muitos anos, nós não apenas continuamos a colocar 10% de nossa receita em investimentos, como também não gastamos os rendimentos, mas os reaplicamos em outros investimentos. Ao longo do tempo, nosso dinheiro foi crescendo. E quanto mais velhos eu e Margaret ficarmos, mais alternativas teremos.

Se você deseja ter alternativas, mas ainda não fez um bom trabalho no que diz respeito a ganhar dinheiro e administrar apropriadamente suas finanças, então coloque-se numa posição que favoreça uma tomada de decisão sobre o assunto, fazendo o seguinte:

Valorize as coisas dentro de urna perspectiva

Um casal participou de uma feira rural na qual um homem pilotando um velho biplano oferecia passeios por cinqüenta dólares. Os dois queriam passear, mas acharam o preço muito elevado. Tentaram negociar com o piloto para que ele reduzisse o valor, oferecendo cinqüenta dólares pelos dois passeios, mas não conseguiram. Finalmente, o piloto fez uma contra-oferta. "Vocês me pagam os cem dólares e voam comigo", disse. "E se vocês não disserem uma palavra sequer durante o vôo, eu devolvo o dinheiro lodo."

Eles concordaram, e o casal entrou no avião. Decolaram, e o piloto executou as manobras aéreas que conhecia: mergulho, *looping,* rolamento e vôo de cabeça para baixo. Quando o avião pousou, o piloto disse ao homem: "Parabéns. Aqui estão seus cem dólares. Você não disse uma só palavra." "Não", respondeu o homem, "mas eu quase falei quando minha mulher caiu."

É uma historia absurda, mas nos aponta uma verdade sobre nossa cultura. As pessoas tendem a valorizar mais o dinheiro e os bens que aquilo que é realmente importante na vida: as pessoas. O historiador francês e cientista político Alexis de Tocqueville fez um célebre comentário sobre os Estados Unidos, dizendo que ele não conhecia "nenhum outro país em que o amor pelo dinheiro fosse tão forte no coração dos homens". Note-se que ele escreveu isso há mais de um século! Fico pensando no que ele diria se estivesse vivo hoje.

Para saber se sua atitude sobre dinheiro e bens é adequada, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

1. Estou preocupado com coisas?
2. Invejo os outros?
3. Encontro meu valor pessoal nos bens?
4. Acredito que dinheiro me trará felicidade?
5. Estou sempre querendo mais?

Se você respondeu "sim" a uma ou mais dessas perguntas, precisa avaliar sua alma. Billy Graham afirma, com propriedade: "Se a pessoa mantém uma atitude correta diante do dinheiro, isso contribuirá para colocar em ordem praticamente todas as demais áreas de sua vida". Materialismo é uma fixação. Não há nada de errado em ter dinheiro ou bens. Da mesma maneira, não há nenhum problema em viver modestamente. Materialismo não tem a ver com posses — é uma obsessão. Conheci pessoas materialistas sem dinheiro e pessoas não materialistas bastante prósperas. Você também não conhece?

"Se a pessoa mantém uma atitude correta diante do dinheiro, isso contribuirá para colocar em ordem praticamente todas as demais áreas de sua vida."

Reconheça em que fase da vida você está

Cada fase da vida é única, e nem devemos tentar fazer que seja diferente. O ideal é que a vida de uma pessoa siga um padrão em que o foco principal

vá do aprendizado para o proveito, é daí para o retorno. Aqui estão minhas impressões sobre cada fase:

- *Aprendizado:* quando se *é* jovem, o foco deve ser a exploração dos talentos, a descoberta do propósito e o aprendizado do ofício. Para muitas pessoas, essa fase ocorre durante a adolescência e o início da juventude — embora alguns prodígios comecem a trabalhar bem cedo, enquanto outros só resolvam ingressar no mercado de trabalho depois de entrar na casa dos trinta anos. O tempo exato não é importante. O importante é que você aceite que há uma fase da vida em que o aprendizado é seu objetivo primário, e que você não deve tomar atalhos para conquistar ganhos financeiros, perdendo a perspectiva de sua vida.
- *Proveito:* se você está de acordo com seu propósito, se aprendeu bem seu ofício e o exerce com excelência, a esperança é a de que você seja capaz de aproveitar uma vida tranqüila. Obviamente, sua escolha profissional exerce grande impacto sobre seu potencial de proveito. Para muitas pessoas, a fase em que o proveito é maior ocorre na faixa dos trinta, quarenta e cinqüenta anos. Durante essa fase da vida, você se esforça para cuidar da família e preparar o futuro.
- *Retorno:* deveríamos sempre tentar ser generosos, independentemente de nossa idade. Mas se você trabalhou duro e planejou direito, pode entrar numa fase da vida mais recompensadora, fase essa em que pode concentrar-se em doar aos outros. Com muita freqüência, isso ocorre quando as pessoas estão na faixa dos cinqüenta, sessenta, setenta anos ou mais. Eu e Margaret estamos planejando como faremos isso nos próximos anos.

Obviamente, essas fases mencionadas são generalizações, mas apresentam um padrão para o qual pode valer a pena se esforçar. Se você é jovem, pode estar ansioso por deixar a fase de aprendizado e passar para a seguinte. Seja paciente, pois quanto mais diligentemente você passar pela primeira fase, maior será seu potencial de maximizar as fases posteriores.

Se você e mais velho e ainda não estabeleceu um bom fundamento para si mesmo, não desanime. Continue aprendendo e crescendo. Você ainda tem uma chance de terminar bem. Mas se você desistir, nunca crescerá.

Reduza suas dívidas

Michael Kidwell e Steve Rhode, autores de *Get out of debt: Smart solutions to your money problems [Livre-se de dívidas: soluções inteligentes para seus problemas financeiros],* defendem: "Toda pessoa endividada sofre algum Tipo de depressão. A dívida é uma das principais causas de divórcio, falta de sono e desempenho fraco no trabalho. É verdadeiramente um dos segredos mais obscuros que uma pessoa pode ter. Ela rouba a auto-estima e impede a pessoa de alcançar seus sonhos".[13]

Fazer dívidas por coisas das quais gostamos pode ser uma boa idéia. Comprar uma casa, fazer um seguro para o carro, investir em educação e em negócios é bom, desde que possa administrá-los bem. Muitas pessoas, porém, contraem dívidas por frivolidades. Quando você ainda está pagando por alguma coisa que não usa ou não tem mais, é um mau sinal.

Kidwell e Rhode sugerem cinco passos para reduzir as dívidas:

1. Pare de contrair dívidas.
2. Limite seus gastos.
3. Planeje para o futuro.
4. Não espere por milagres instantâneos.
5. Procure ajuda profissional.[14]

Não permita que seus bens ou seu estilo de vida o controlem. Se você é escravo das dívidas, encontre uma maneira de se libertar.

Ponha sua fórmula financeira em ordem

Alguém já observou que a diferença entre o rico e o pobre é que o rico investe seu dinheiro e gasta o que sobra, enquanto o pobre gasta seu dinheiro e investe o que sobra. Se você ainda não se decidiu a planejar suas finanças, está seguindo em direção da encrenca. Submeta-se a um orçamento. Crie uma fórmula financeira que funcione para você. Talvez você

queira tentar o sistema "10-10-80" que Margaret e eu usamos. Mas faça alguma coisa! O velho ditado é cruel, mas verdadeiro: fracassar no planejamento é planejar para o lracasso.

A diferença entre o rico e o pobre é que o rico investe seu dinheiro e gasta o que sobra, enquanto o pobre gasta seu dinheiro e investe o que sobra.



ADMINISTRANDO A DISCIPLINA DAS FINANÇAS

Tenho de admitir que o dinheiro nunca foi minha principal motivação na vida. Na verdade, as finanças estavam numa posição tão inferior em minha lista de prioridades que, por um certo tempo, eu as negligenciei, o que provavelmente explica por que não tomei minha decisão importante sobre finanças antes de chegar aos quarenta anos de idade. Todos vimos, porém, o que a falta de uma boa administração financeira pode fazer às pessoas no ocaso da vida. Recentemente, eu e meu cunhado, Steve, fomos comer num restaurante na Flórida, e uma senhora adorável, na faixa dos setenta anos, nos serviu. Bem, nunca se sabe sobre a situação das pessoas. Algumas trabalham até os oitenta anos simplesmente pelo prazer de se sentir produtivas ou para estar com outras pessoas. Mas eu sei que a maioria das pessoas- idosas que continua trabalhando em empregos que exigem muito fisicamente o faz porque não tem outra alternativa.

Meu amigo e especialista em finanças Ron Blue diz que a renda média anual de pessoas com mais de 65 anos de idade é de 6,3 mil dólares.[15] No caso da pessoa que nos atendeu, percebi que ela trabalhava porque não tinha outra alternativa. Por isso, eu e Steve deixamos uma ótima gorjeta para ela. Da próxima vez que você for atendido por pessoas idosas, pode ser que queira fazer alguma coisa por elas.

Ainda estou crescendo na disciplina das finanças. Estabeleci meu padrão pessoal para finanças anos atrás com "10-10-80", mas foi só nos últimos dez anos que aprendi a ser melhor com elas no que diz respeito aos negócios. Eu costumava focar na visão da organização, contratar os

melhores lideres que pudesse encontrar para me ajudara atingir os objetivos e depois liderar da melhor maneira possível. Deixava as questões Financeiras nas mãos de oulras pessoas. Mas meu irmão, Larry, chamou-me a atenção para isso. Ele me disse que eu não tinha direito de negligenciar as finanças nos negócios apenas pelo fato de esse não ser um ponto forte ou uma paixão para mim. Por isso, agora — em casa ou nos negócios — mantenho esta disciplina: *todo dia focarei meu planejamento financeiro para que a cada dia tenha mais alternativas, e não menos.* Quanto mais cedo você tomar a decisão e colocar em prática a disciplina da administrado financeira saudável, mais alternativas terá.

Para ajudá-lo a encarar suas finanças diariamente com a atitude certa, faça o seguinte:

Torne-se bom em ganhar dinheiro

Para se transformar num bom administrador de finanças, você precisa primeiro ter alguma coisa para administrar. É por isso que eu acredito que a primeira disciplina das finanças é maximizar seu potencial para ganhar dinheiro. Não quero dizer que deva negligenciar as outras áreas importantes da vida apenas para faturar. Nem estou sugerindo que seu foco deva sempre ser o dinheiro. Apenas mantenha uma sólida ética profissional e aprenda como ganhar e administrar o dinheiro. Desenvolva relacionamentos com pessoas bem-sucedidas nessa área e aprenda com elas. Há também muitos livros bons sobre finanças pessoais e nos negócios.

Ética profissional, no entanto, tem mais a ver com desejo do que com conhecimento. É algo que vem de dentro. Qualquer coisa pode alimentar esse desejo: a paixão por servir as pessoas, a promessa de deixar para trás as circunstâncias sob as quais você nasceu, uma visão de progresso pessoal ou uma paixão pessoal. O que geralmente acende o desejo é a crença de que o trabalho é maior que o retorno.

Se você se flagra pensando que esse problema é especialmente grave em seu emprego ou em sua carreira, precisa colocar as coisas em perspectiva. Dê uma olhada nas regras que os funcionários da Mt. Corry Carriage and Iron Works passaram a ter de cumprir em 1872:

1. Os funcionários teram de limpar o chão, tirar a poeira dos móveis, das prateleiras e dos mostruários diariamente.
2. A cada dia, devem encher as lâmpadas, limpar as chaminés e ajustar os pavios, e lavar as janelas uma vez por semana.
3. Cada atendente deve trazer um balde de água e um balde para carvão para o dia de trabalho.
4. Faça suas canetas (de pena) cuidadosamente. Você pode deixar a ponta de acordo com seu gosto.
5. Este escritório abrirá às sete horas e fechará às vinte horas diariamente, com exceção dos sábados.
6. Funcionários do sexo masculino terão uma noite livre por semana para namorar, e duas noites, se forem regularmente à igreja.
7. Todos os funcionários devem separar uma soma generosa de seus salários para seu benefício durante os últimos anos de vida, de maneira que não se torne um fardo para a caridade de outros.
8. Qualquer empregado que fume cigarros espanhóis, consuma bebidas alcoólicas, faça a barba em barbearias ou freqüente salões públicos fornecerá uma boa razão para que se suspeite de seu valor, de sua intenção, de sua integridade e de sua honestidade.
9. O funcionário que realizou seu trabalho fielmente e sem faltar por um período de cinco anos a meu serviço, que tem sido sóbrio e atencioso com relação a suas obrigações religiosas e que é visto por seus colegas como um cidadão essencial e cumpridor da lei receberá um aumento de cinco centavos por dia em seu pagamento, um privilégio apenas permitido pelo retorno em lucros nos negócios.

Hoje aproveitamos muitas vantagens que as pessoas de gerações anteriores não tinham. Uma delas é não ter de cumprir os mesmos requisitos dos séculos passados. Com a atitude certa e uma disposição de pagar o preço, praticamente todo o mundo pode perseguir quase todo tipo de oportunidade e alcançar seu objetivo.

Seja grato todos os dias

Uma das coisas mais impoi tantes que você pode fazer para si é manter sua perspectiva e ser grato por tudo o que tem. Certa vez, o poeta Rudyard Kipling disse à platéia, quando discursava numa cerimônia de formatura: Nao prestem muita atenção à fama, ao poder nem ao dinheiro. Um dia vocês encontrarão uma pessoa que não se preocupa com *nenhuma* dessas coisas, e então saberão quão pobres são". Se você trabalha duro e mantém uma atitude de gratidão, achará fácil administrar suas finanças diariamente.

Nao se compare a outros

Toda vez que as pessoas começam a se comparar com outras, metem-se em encrenca. Comparações de dinheiro e bens podem ser especialmente nocivas. Querer manter as aparências diante dos vizinhos ou ostentar riqueza leva muitas pessoas a contraírem dívidas terríveis. O articulista sobre finanças da revista *New Yorker,* James Surowiecki, afirma: "Os americanos sempre sofreram do mal que alguns chamam 'febre de luxúria' ou '*affluenza*'. Mesmo quando não somos ricos, gostamos de aparentar que somos".[16]

Se você vê seus vizinhos comprando mobília nova para a casa, viajando para o exterior nas férias e dirigindo um carro novo todo ano, você se sente impressionado a fazer o mesmo? O fato de alguém *parecer* estar em boa situação financeira não significa nada. Seus vizinhos podem ganhar o dobro do que você ganha. Ou podem estar devendo os olhos da cara, a um passo da falência total. Não faça suposições, e não tente ser alguém que você não é.

Doe tanto quanto você puder

O escritor Bruce Larson diz: "O dinheiro é outro par de mãos para curar, alimentar e abençoar as famílias desesperadas da Terra (...) Em outras palavras, o dinheiro é meu outro "eu". Dinheiro pode chegar aonde eu não tenho tempo ou não tenho um passaporte para ir. Meu dinheiro pode ir em meu lugar para curar, abençoar, alimentar e ajudar. O dinheiro de um homem é uma extensão dele mesmo". Isso é verdade em relação a seu

dinheiro apenas quando voi«' está disposto a reparti-lo. Ou dar novas co res ao uso dele, como Gun Denhart, fundador da empresa Hanna Andersson Clothing, fez:"O dinheiro é como adubo. Se você deixar amontoado, ele apenas fede. Mas se você o espalha, pode incentivar o crescimento de várias coisas".

"O dinheiro é outro par de mãos para curar, alimentar e abençoar as famílias desesperadas da Terra (...) O dinheiro de um homem é uma extensão dele mesmo."



BRUCE LARSON

Meu irmão, Larry, recentemente me deu esta citação de Blaise Pascal: "Amo a pobreza porque Jesus a amou. Amo a prosperidade porque ela me fornece os meios de ajudar os necessitados. Continuo tendo fé em todos". Mencionei "alternativas" muitas vezes neste capítulo. Esta palavra pode parecer egoísta para você. Mas preciso dizer-lhe que, a meu ver, ter opções está relacionado com serviço. O filantropo Andrew Carnegie disse que seu objetivo era passar a primeira metade de sua vida acumulando riquezas, e a segunda metade doando. Que grande idéia! Meu desejo é passar meus anos que estão por vir fazendo doações às pessoas. Não serei capaz de dar na mesma proporção de Carnegie, mas isso não é importante. O que importa é que eu faço o que posso, colocando em prática a disciplina financeira.

REFLEXÕES SOBRE FINANÇAS

Ao olhar para minha vida à luz das finanças, percebo que meu raciocínio mudou ao longo dos anos, conforme fui amadurecendo e ficando mais realista:

Na faixa dos vinte anos: compreendi que a vida consistia em mais que apenas dinheiro.

Na faixa dos trinta anos: entendi que o dinheiro poderia me oferecer alternativas.

- Na faixa dos quarenta anos: percebi que precisava pagar o preço agora para aproveitar no futuro.
- Na faixa dos cinqüenta anos: descobri que a maior alegria em ganhar dinheiro é o privilégio de doá-lo.

"Ganhe todo o dinheiro que puder, economize todo o dinheiro que puder, doe todo o dinheiro que puder."

JOHN WESLEY

Talvez o melhor conselho sobre finanças que já li em minha vida tenha sido o de John Wesley. Ele escreveu: "Ganhe todo o dinheiro que puder, economize todo o dinheiro que puder, doe todo o dinheiro que puder". É uma filosofia que você pode adotar, não importa em que fase da vida esteja ou quanto dinheiro ganhe.

DESCOBRINDO SEU SONHO

Se você acompanha a lista de livros mais vendidos do jornal *New York Tines,* sabe o nome dela. Se você assiste a alguns programas de entrevista da TV americana, provavelmente já a viu. E se você estuda vendas, sabe que ela pessoalmente vendeu dez mil livros em doze minutos no site ovc.com, a ponto de precisar ser tirada do ar porque vendeu tudo muito rápido.[17] Estou falando de Suze Orman, a guru das finanças que escreveu livros que foram sucesso de vendas: *The 9 steps to financial freedom | Os nove passos para a liberdade financeira]* e *The laws ofmoney, the lessons of life* [As *leis do dinheiro, as lições da vida].* O que você pode não saber é que ela não nasceu rica, não tem um MBA e costumava ser um fracasso em finanças.

Orman nasceu em uma família da classe operária de Chicago, em 1951. Seu pai dirigia um restaurante pequeno, que se sustentava com dificuldade. Quando a família passou por problemas financeiros, a mãe dela trabalhou como secretária num escritório de direito. Suze trabalhou no restaurante da família enquanto crescia. Quando foi para a faculdade,

estudou ação social, formando se em 1973. Assim que se mudou-se para Berkeley, na Califórnia, e conseguiu um emprego como garçonete na Buttercup Bakery. Ela ficou lá por sete anos, mas tinha sonhos de fazer alguma coisa maior. Ela queria abrir o próprio restaurante. Quando um cliente regular da Buttercup Bakery emprestou-lhe cinqüenta mil dólares como capital inicial para começar seu negócio, Suze sabia que não era suficiente. Então decidiu investir o dinheiro. Por não saber muito sobre investimentos, deixou seu capital nas mãos de um corretor. Em quatro meses, o dinheiro não existia mais.

TUDO SE FOI!

Orman diz que seu corretor foi desonesto e a enganou.[18] Mas ela estava falida, de qualquer forma. Foi quando tomou uma decisão financeira que mudaria sua vida: decidiu aprender mais sobre finanças e se tornou corretora. Não demorou muito para que se transformasse numa profissional de grande sucesso. Um de seus mentores, Clif Citrano, ex-corretor da Merrill Lynch, diz: "Já encontrei muitos investidores melhores na minha época, mas nenhum deles era capaz de negociar melhor com investidores".[19]

Em 1987, ela abriu a própria firma e começou a ganhar ainda mais dinheiro. Mas aí se meteu em encrenca. Orman conta: "Pouco depois que minha firma estava estabelecida, fui praticamente destruída por uma das coisas mais devastadoras que já aconteceram comigo".[20] Uma funcionária a roubou e tentou arruiná-la profissionalmente. Embora Orman tenha conseguido levar a funcionária a julgamento e vencido o caso contra ela, a experiência teve outros efeitos negativos. Mesmo tendo parado de visitar clientes e abandonado os negócios, ela não aceitou baixar seu padrão de vida. Não ganhava mais dinheiro, nem administrava adequadamente o que tinha, e isso acabou de arruiná-la financeiramente.

A VOLTA POR CIMA

O que finalmente trouxe Suze Orman de volta ao bom senso foi um bilhete de pedágio que recebeu quando atravessou a Bay Bridge, entre

Oaklan e San Francisco. Orman lembra do que pensou naqueles momentos depois de receber o bilhete:

> Lembro que o bilhete era de apenas quarenta dólares. Mas eu não tinha quarenta dólares — eu não tinha vinte, nem dez dólares, a não ser que eu tirasse dinheiro no caixa eletrônico com um de meus cartões de crédito. Quando me afastava da ponte em meu carro ainda não pago, usando meu relógio de oito mil dólares comprado com cartão de crédito e meu casaco de couro de grife de dois mil dólares comprado parcelado a perder de vista, a magnitude de minhas mentiras (as que eu contava para mim mesma) tornou-se real para mim pela primeira vez. Eu estava indo cada vez mais rápido no caminho que me levaria à falência total.[21]

Depois daquilo, Orman resolveu mudar. Encarou a verdade da situação. Voltou a viver de maneira mais simples e começou a trabalhar duro novamente. Também decidiu que queria ajudar outras pessoas a fazer o que ela fez: tomar a decisão de mudar a maneira de encarar as finanças.

Desde então, ela vendeu milhões de livros. Mas finanças não é sua motivação. "Não faço mais isso por dinheiro", ela explica. "O dinheiro não me fascina. Todo o mundo provavelmente pensa que o dinheiro é tudo na minha vida. Meu apartamento tem 270 metros quadrados. Eu poderia ter comprado uma mansão de dez milhões de dólares em Park Avenue, mas para que? .

Orman tem críticos. Alguns dizem que sua abordagem sobre o dinheiro é muito simplista. Outros não se importam com algumas de suas opiniões nada ortodoxas. Mas uma coisa é certa: ela deu um rumo à questão financeira em sua vida. Ela ganha dinheiro e o administra de forma adequada diariamente. Não importa de fato quanto dinheiro ela tem. Vive modestamente. Dirige um carro usado. Quando não está em Nova York, vive numa casa modesta e pequena em Oakland, que comprou antes de se tornar famosa. Mas ela tem muitas alternativas. E essa é uma boa forma de medir o sucesso, no que diz respeito a finanças.

Sua decisão em relação às finanças para o dia de hoje

Como você se posiciona, no que diz respeito às finanças, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Eu já tomei a decisão de ganhar dinheiro e administrá-lo bem diariamente?
2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
3. O que eu decidi exatamente?

Sua disciplina em relação às finanças para todos os dias

Com base na decisão que você fez, no que diz respeito às finanças, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias* para se tornar bem-sucedido?

Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar uma decisão sobre as finanças e desenvolver a disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. O lutador de boxe loe Louis disse uma vez: "Não gosto de dinheiro, mas ele me acalma os nervos". Qual é sua filosofia no que se refere ao dinheiro? Qual é sua expectativa com relação ao dinheiro? O que ele *não* fará por você? Onde é que entra em jogo a maneira de ganhar dinheiro? Como você maximizará seu potencial para ganhar dinheiro, mantendo a atitude certa no que diz respeito a ele? Coloque suas idéias no papel.

2. Em qual fase da vida você está atualmente: aprendizado, proveito ou retorno? O que precisa fazer para maximizar a fase em que está? (Se você está aprendendo, talvez deva voltar à escola, iniciar um programa de crescimento pessoal ou encontrar um mentor. Se está na fase do proveito, deve pensar em como potencializar seus talentos, suas habilidades e sua experiência. Se você está na fase do retorno, deve construir sua prosperidade enquanto se envolve com causas que valham a pena ser

apoiadas) Isso pode ajudá-lo a olhar adiante, para a próxima fase, e descobrir o que poderia lazer melhor agora para se preparar para o futuro.

3. Se você não leva muito jeito para a administração diária de suas finanças, precisa de uma mudança imediata. Imagine quanto você está gastando e para onde o dinheiro está indo. Depois, adapte-se a algum tipo de orçamento.

4. Se você está atolado em dívidas, descubre um meio de se livrar delas. Elimine sua dívida de consumo. Dependendo de seu histórico, pode levar algum tempo. Mas o retorno é grande. Sair das dívidas e controlar as finanças não apenas o beneficiarão financeiramente, mas também ajudarão emocional e até espiritualmente.

- Olhando para o dia de amanhã

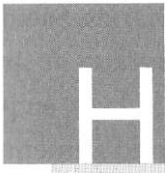
Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere às finanças e à disciplina diária que elas pressupõem, causará impacto positivo sobre você no futuro. Que benefícios conjuntos ela produzirá?

' ' !

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem

10

A *fé de hoje* me proporciona paz



á cerca de trinta anos, quando comecei a falar em conferências e organizar seminários sobre liderança, toda a minha platéia era composta de pastores. Mas ao longo dos anos mais e mais pessoas do mundo dos negócios descobriram que os princípios da liderança que ensino funcionam igualmente bem para elas. Hoje, cerca de 70% das pessoas a quem ensino são líderes de negócios. E nos últimos sete ou oito anos, o número de convites que recebi para falar a corporações de grande porte, grandes empreendedores e instituições de liderança intensiva aumentou consideravelmente. (Um dos destaques do ano de 2003 foi o fato de eu ter aceitado o convite para falar sobre liderança a cadetes e membros da faculdade da Academia Militar dos Estados Unidos em West Point.)

Quando falo a pessoas do mundo dos negócios, freqüentemente compartilho com elas meu histórico como pastor. Minha fé é a coisa mais importante em minha vida, mas sou muito sensível ao fato de que outros podem ter um ponto de vista muito diferente do meu, e nunca imponho minha fé a ninguém. De fato, recentemente, quando eu falava a um grupo de altos executivos, uma das pessoas me perguntou: — Onde você aprendeu seus princípios de liderança?

— Não acho que você queira saber — disse a ele.

— Com certeza, quero — ele insistiu.

— Você pode não gostar da resposta — falei.

— Tente

— Está bem respondi. Tudo que sei sobre liderança eu aprendi na Bíblia.

— Ele ficou surpreso, mas também demonstrou muito respeito.

Sei que algumas pessoas que lerem este livro terão sentimentos ambivalentes a respeito de minhas opiniões sobre a fé. E alguns podem até se ofender. Se isto se aplica a você, peço desculpas. (Por favor, sinta-se à vontade para simplesmente pular este capítulo, se for o seu caso.) De qualquer forma, conhecendo meu histórico, você talvez não se surpreende com o fato de ser a fé ser uma de minhas Doze Doses Diárias. São duas as razões para incluir um capítulo sobre o tema em *O sucesso de amanhã começa hoje.* Primeiramente, em nome de minha integridade, eu preciso incluir isso no livro. Por toda minha vida venho tentando aumentar minha fé e incentivar outros a desenvolver a deles. Em segundo lugar, quero ser sensível a sua visão a respeito da fé. Conseqüentemente, compartilharei com você minha jornada espiritual pessoal, na esperança de que ela o estimule a explorar esse aspecto de sua própria vida. Sinceramente, acredito que a fé tem a chave para o sentido da vida.

Sinceramente, acredito que a fé tem a chave para o sentido da vida.

DESCRENTE DA FÉ

É interessante ver como as pessoas reagem quando alguém levanta o assunto "fé". Durante todos esses anos, descobri que a fé geralmente suscita uma das seis reações a seguir. As pessoas:

1. *Ignoram-na:* o que as pessoas fazem quando alguma coisa não se aplica a elas? De maneira geral, elas a ignoram. Algumas não enxergam a relevância da fé. Para elas, é fora de moda ou anacrônico — algo que fazia sentido em outras eras.
2. *Não a compreendem:* outras acreditam que ter fé é como tentar segurar fumaça com as mãos. Consideram-na muito mística e ilusória, nunca palpável para elas.

3. *Evitam-na:* há aqueles que pensam que a fé serve para qualquer pessoa, menos para eles. Talvez seja um conceito esquisito. Se a família não abraçou a fé, e nenhum dos amigos mais íntimos o fez, então concluem que também não seria bom para eles.
4. *Combatem-na:* você já deparou com alguém que discute com você sobre sua fé? Pois é isso que alguns fazem. Por não a valorizarem, buscam desvalorizá-la para os demais.
5. *Adiam-na:* alguns acreditam espontaneamente que a fé é importante, mas não querem lidar com isso agora. Ao invés disso, dizem que um dia vão pensar a respeito, quando envelhecerem. (Desconfio de que alguns deles estão preocupados com ter de desistir do que lhes é importante se passarem a professar algum tipo de fé.)
6. *Desejam-na:* há outra forma de as pessoas reagirem às questões da fé: elas estão ansiosas por uma chance de a experimentarem. Espero que seja este o seu caso.

POR QUE A FÉ É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

Johann Wolfgang von Goethe afirmou: "Estou absolutamente convencido de que a alma é indestrutível, e que ela continuará ativa até a eternidade". Mesmo os céticos admitirão que há um aspecto espiritual na humanidade. Como disse o filósofo Teilhard de Chardin: "Não somos seres humanos passando por uma experiência espiritual; somos seres espirituais passando por uma experiência humana". Há anseios da alma que só podem ser satisfeitos através de experiências espirituais, embora muita gente tente e fracasse na tentativa de alcançar essa satisfação por outros meios.

> "Não somos seres humanos passando por uma experiência espiritual; somos seres espirituais passando por uma experiência humana."
>
> TEILHARD DE CHARDIN



Dê uma olhada em apenas algumas das coisas que a fé proporciona:

A fé me proporciona uma perspectiva divina para o dia de hoje

Ha muitas coisas na vida que são difíceis de entender. A fé permite que a alma vá além daquilo que os olhos podem ver. Ou, em outras palavras, como diz o escritor Philip Yancey: "Fé é confiar antecipadamente naquilo que só faz sentido ao contrário".

Se você é pai ou mãe, então já entende como isso funciona. Quando as crianças são pequenas, elas fazem um monte de perguntas. Na maioria das vezes podemos dar-lhes respostas específicas adequadas, e satisfatórias. De vez em quando, porém, dizemos alguma coisa que elas não conseguem entender devido à pouca experiência de vida. É como tentar explicar a uma criança de três anos que, se ela cair numa piscina quando ninguém estiver por perto, ela vai se afogar.

"Mas por quê?", ela pergunta. "Como você sabe?" Você tenta explicar, mas chega uma hora em que a única coisa que você pode dizer é: "Confie em mim".

Talvez as questões mais importantes que as pessoas precisam confrontar sejam as relacionadas com a morte. Estive no funeral de Jane Chapman, a esposa de meu bom amigo Tom Chapman. Durante o velório, foi lido um poema que captura o poder da fé e a perspectiva que ela oferece:

Eis-me diante do mar.
Uma embarcação aparece
T abre suas velas
Na brisa que amanhece
li começa a navegar.
Ela é pura beleza
li eis-me diante dela
Até que o horizonte a leve,
E alguém ao meu lado diz, suavemente:
"Ela se foi." Para onde?
Se foi de meu olhar, e isso é tudo;
Ela ainda é tão imensa quanto a guardei na mente.
O tamanho diminuto
E a imagem que se foi

Estão em mim, nao nela;
E naquele momento
Em que alguém disser ao meu lado:
"Ela se foi",
Haverá outros vendo-a chegar
E outras vozes
Em júbilo a gritar:
"Ela chegou, aí está!"[1]

Pessoas de fé entendem que tudo passa a fazer muito mais sentido quando se procura ampliar a perspectiva e enxergar a vida a partir de um ponto mais alto e divino. Estar pronto para dar esse salto pode não ser fácil, especialmente se você é cético por natureza. Entretanto acredito que, se você está ansioso por tentar buscar sinceramente uma perspectiva divina, Deus o recompensará.

A fé me torna mais saudável para o dia de hoje

Há alguns anos li sobre um estudo realizado pela Universidade de Purdue, segundo o qual foi descoberto que as pessoas que professam sua religião normalmente desenvolvem apenas metade das doenças quando comparadas com as que não crêem. Os pesquisadores concluíram que a religião mantinha o estresse em baixos níveis, e a sensação de bem-estar em alta, isso porque a fé daquelas pessoas agregava sentido e perspectiva, assim como redes de relacionamentos sociais valiosas.[2] Há pouco tempo, um grupo de médicos confirmou essas descobertas. Eles escreveram:

> Recentemente completamos uma análise sistemática de cerca de 1,2 mil estudos sobre a relação entre a religião e a saúde. Esses estudos foram conduzidos por pesquisadores diferentes, trabalhando em instituições diferentes, estudando populações clinicamente diferentes de comunidades localizadas em partes diferentes dos Estados Unidos e do mundo durante o período de um século. A grande maioria desses estudos demonstra haver uma relação entre o maior envolvimento religioso e mais saúde mental, mais saúde física ou o uso menos freqüente de serviços médicos.[3]

Se você deseja aperfeiçoar seu bem estar físico e seu equilíbrio emocional, aumentar sua fé pode ajudai muito.

A fé me dá mais força para o dia de hoje

Independentemente de sua natureza, a fé sólida dá força às pessoas. Poucas coisas podem ajudar alguém a superar as adversidades como a fé. S.G.Holland, ex-primeiro-ministro da Nova Zelândia, afirmou que "a fé retira o veneno da aflição, extrai o ferrão da perda e elimina a ardência da dor; apenas a fé pode fazer isso". Ela dá poder às pessoas.

Onde não há fé no futuro,
não há poder no presente.

O oposto também é verdadeiro. A falta de fé drena as energias. Onde não há fé no futuro, não há poder no presente. Anos atrás, foi projetada a construção de uma represa para uma usina hidroelétrica no Maine. Ela criaria um lago cujas águas cobririam uma pequena cidade da região. Não houve muito tempo entre o anúncio dos planos para a construção da represa e o aviso para que a população da cidade deixasse sua casa. Conforme se aproximava a data da inundação, as pessoas deixaram de fazer todo tipo de manutenção. Não pintavam nem consertavam mais os prédios. As calçadas foram abandonadas. As estradas se deterioraram. A cidade ficou num estado tão ruim que parecia abandonada bem antes que os habitantes a deixassem.

A fé me torna capaz de recuperar a energia para o dia de hoje

A fé não só nos proporciona força, mas também faz que nos sintamos capazes de nos recuperar com mais facilidade de algum golpe da vida. Logo depois de cair do cavalo e quebrar o pescoço, o ator Christopher Reeve quase desistiu de viver. No entanto, ele encontrou forças para reagir porque sua esposa, Dana, tinha fé nele. Mesmo depois da morte, ele ficou conhecido por sua determinação e sua fé, que ele acreditava ser alguns dos motivos pelos quais os americanos são tão obstinados. Reeve disse:

> Os Estados Unidos tem uma tradição que muitas nações talvez invejem. Nos freqüentemente alcançamos o impossível. Mas isso é parte de nosso caráter como nação. É o que nos levou de uma costa a outra de nosso território. É o que Fez de nós a maior economia do mundo. É o que nos levou à lua. Em meu quarto, enquanto eu fazia os exercícios de reabilitação, havia um quadro de um ônibus espacial decolando. Foi autografado por todos os astronautas da NASA. NO alto da foto está escrito: "Descobrimos que nada é impossível". Este deveria ser nosso lema (...) Tantos de nossos sonhos, tantos que a princípio pareciam impossíveis, tornaram-se improváveis. E então, quando convocamos nosso desejo, eles logo se tornam inevitáveis. Assim, se pudemos conquistar o espaço sideral, também deveríamos ser capazes de conquistar nosso espaço pessoal. E essa é a fronteira do cérebro, do sistema nervoso central e de todas as aflições do corpo que destróem tantas vidas e privam nosso país de seu imenso potencial.[4]

"A fé sustenta a pessoa que sustenta sua fé."

MADRE TERESA DE CALCUTÁ



Quando você acredita em alguma coisa, tem algo pelo que viver. Isso lhe permite seguir adiante, mesmo sob circunstâncias extremamente difíceis. Talvez madre Teresa de Calcutá tenha sintetizado muito melhor essa verdade quando disse: "A fé sustenta a pessoa que sustenta sua fé".

TOMANDO A DECISÃO DE APROFUNDAR E VIVER MINHA FÉ DIARIAMENTE

Cresci num lar cheio de fé. Meu pai, Melvin, tornou-se pastor ainda jovem, e está no ministério até o dia de hoje, com 83 anos de idade. Ouvi palavras de fé dele e de minha mãe, Laura, todos os dias, enquanto crescia. Não se pode, entretanto, viver a fé de outra pessoa. Não existem netos espirituais. Cada pessoa precisa tomar sua decisão e agir de acordo com ela, sempre com integridade. Quando eu tinha dezessete anos, tomei minha decisão de fé: *aceitarei o dom de Deus, seu Filho, Jesus Cristo, como meu Salvador.*

Aquela decisão, mais que qualquer outra, moldou minha vida. Forjou minha visão do mundo. O Reconhecimento do amor de Deus por todas as pessoas influenciou meu modo de olhar para elas. A Regra de Ouro — faça pelos outros o que gostaria que os outros fizessem por você — ensinou me como tratá-las. O amor de Deus por mim deu-me um grande senso de valor próprio. E a Bíblia ensinou-me como liderar as pessoas. Toda vez que alguém me pede para autografar uma cópia da *Maxwell Leandership Bible [Bíblia Maxwell para líderes]* — que contém anotações de meus trinta anos de estudos sobre liderança na Palavra de Deus—, escrevo: "Tudo o que sei sobre liderança aprendi com este livro".

Sinto-me privilegiado por ser membro da diretoria nacional do Centro para a Liderança Baseada na Fé. A organização, fundada por meu amigo Ken Blanchard, incentiva a liderança no ambiente de trabalho de acordo com o mais alto padrão. Eis o que Ken diz sobre isso:

> Não significa o resultado da empresa, ter um bom conceito em Wall Street nem ser elogiado por seus pares. Não tem nada a ver com méritos, promoções ou aumento de salário. Tem a ver com trabalhar com aqueles que você lidera para alcançar resultados que honrem a Deus. Tem a ver com pessoas, serviço e resultados. Trata-se de uma nova forma de liderança baseada nos ensinamentos de Jesus, o maior líder de todos os tempos. Ele deu a seus seguidores uma visão de algo maior que eles mesmos. Constantemente os lembrava dos efeitos de longo prazo de seu trabalho. Permitiu àqueles que o rodeavam fracassar, mas sem perder seu valor. Lie os redirecionou. Ele os perdoou e inspirou o que de melhor havia nas pessoas. O resultado? Ele começou um movimento que continua prosperando, mais de dois mil anos depois.

A liderança genuína começa no coração, com caráter.



A liderança genuína começa no coração, com caráter. A mensagem principal de Deus não é agir de maneira diferente, mas se tornar diferente. Nao é agir com honestidade, mas ser uma pessoa honesta. Dessa forma, a honestidade estará no cerne de seu estilo de liderança. Estará na essência

de sua vida. Minha fé nao me deu apenas paz, também me proporcionou um modelo maravilhoso para a liderança e para a vida.

Se você deseja aprofundar-se com sinceridade na fé, considera os itens a seguir.

Nós já temos fé; o importante é escolher onde colocá-la

O escritor John Bisagno fez a seguinte observação: "A fé está no coração da vida. Você procura um médico cujo nome não consegue pronunciar. Ele prescreve uma receita que você não consegue ler. Você leva a um farmacêutico que nunca viu. Ele lhe dá um remédio que você não consegue entender, e mesmo assim o toma".

Todo o mundo tem fé. Todo dia agimos a partir de crenças que mal percebemos, ou que não percebemos de fato. Isso também se aplica a questão espiritual. Da mesma forma que uma pessoa tem fé na realidade de Deus, um ateu tem fé na inexistência de Deus. Ambos sustentam crenças sólidas, e nenhum dos dois pode produzir uma evidência que prove definitivamente seu ponto de vista. Agora mesmo, você tem fé em alguma coisa. Seu objetivo deveria ser o de alinhar suas crenças com a verdade. Procure pela verdade, e eu creio que você a encontrará.

Compreenda que a fé geralmente nasce das dificuldades

Já compartilhei com você o fato de que alguns céticos vêem a fé negativamente, quase como um sinal de fraqueza. Se a fé é algo novo, e você ainda está inseguro quanto à melhor forma de se envolver com ela, então eu aconselharia a encará-la como uma oportunidade de correção de trajetória na jornada da vida. Numa peça de T.S. Eliot, um dos poetas mais influentes do século xx, um personagem expressa a fé nesses termos. Ele a descreve como algo que surge depois de uma enorme decepção. Ele chama isso "o tipo de fé que se levanta depois do desespero. O destino não pode ser descrito; você pouco saberá dele até chegar lá; será uma jornada às cegas. Mas o caminho leva à posse daquilo pelo que você procurou no lugar errado".

"[Este] é o grande diálogo de sua vida: reconhecer e crer que os inuilos uvuntos inesperados não são apenas interrupções desagradáveis de nossos projetos, mas o meio pelo qual Deus nos molda o coração e nos prepara."

HENRI NOUWEN



Se você está passando por dificuldades, permita-se usar a fé como forma de reagir a elas. Henri Nouwen disse que este "é o grande diálogo de sua vida: reconhecer e crer que os muitos eventos inesperados não são apenas interrupções desagradáveis de nossos projetos, mas o meio pelo qual Deus nos molda o coração e nos prepara". A fé não só pode ajudá-lo a atravessar uma crise, mas também a encarar a vida depois dos momentos difíceis com uma perspectiva completamente nova. Pode ajudá-lo a adotar um olhar de esperança e coragem, através da fé, diante da realidade.

A fé que não é colocada à prova não é confiável

Você deve ter notado que o título deste tópico do capítulo é "Tomando a decisão de aprofundar e viver minha fé diariamente". Tomar uma decisão de fé apenas não é suficiente. Se você quer viver pela fé, então precisa aprofundar-se nela e trabalhar para isso. A fé só pode proporcionar-lhe paz e força se não for superficial. Quanto mais profunda a fé, maior é seu potencial para conduzi-lo nos tempos difíceis. Como o rabino Abraham Heschel disse: "uma fé como a de Jó não pode ser abalada porque é resultado de muitos abalos".

Talvez nada na história recente tenha testado a fé de tanta gente de maneira tão profunda como o holocausto. O psiquiatra vienense Victor Frankl foi um dos sobreviventes das atrocidades nazistas. Ele passou os anos de 1942 a 1945 nos campos de concentração de Auschwitz e Dachau. Certa vez, Frankl disse: "Enquanto a fé debilitada é enfraquecida pelas dificuldades e catástrofes, a fé sólida é ainda mais fortalecida". Apesar dos horrores que ele testemunhou e do tratamento que sofreu, sua fé não enfraqueceu — foi aprofundada.

Milhares de livros ja foram escritos sobre como viver as disciplinas da fé. Isso talvez reflita a dificuldade de praticá-las. Para mim, a disciplina pode ser resumida em uma simples frase: *viver e liderar todo dia, como Jesus.* As palavras podem ser simples, mas viver de acordo com elas não é. Viver a disciplina da fé é o maior desafio de minhas Doze Doses Diárias. O problema é que, ao invés de ser como Jesus, em geral quero ser como John Maxwell. Paro já na linha de largada. Mas com Deus como meu Ajudador, continuo crescendo. E quando eu sigo *realmente* seus passos e vivo de acordo com seus princípios, ajudo as pessoas e me sinto realizado.

A seguir você verá quatro sugestões para administrar sua disciplina de fé:

1. Assuma o valor da fé

Já dei muitas razões pelas quais acho que a fé traz benefícios. Permita-me, porém, fazer acréscimos a essa lista. Há algumas coisas na vida que você só conseguirá alcançar através da fé. No passado, muitas pessoas esperavam que a ciência oferecesse todas as respostas para as questões da vida. A ciência não pode fazer isso. Ironicamente, o que é visto como fato científico pode mudar de uma geração para a outra. Dê só uma olhada na maneira como os cientistas mudaram sua visão sobre nosso sistema solar. Ptolomeu acreditava que a Terra era o centro. Copérnico declarou que o sol era o centro, e os planetas se moviam em órbitas circulares ao redor dele. Kepler provou que as órbitas eram elípticas. Hoje os cientistas já não discutem a estrutura do sistema solar, mas os conceitos sobre sua formação mudam continuamente. De fato, há pouco tempo os cientistas descobriram o que eles estão chamando "o planeta mais velho do aglomerado de estrelas M4 que se conhece". Eles afirmam tratar-se de uma "revelação surpreendente que forçará os cientistas a rever seus conceitos sobre a formação dos planetas".[5]

Contraste a fé com a ciência. As crenças essenciais do judaísmo e do cristianismo não mudaram em milhares de anos. Há um aspecto espiritual da vida humana que não pode ser negado. Necessidades espirituais só podem ser satisfeitas espiritualmente. Nada mais preencherá o vazio.

2. Ponha Deus em todas as situações

Há uma história a respeito de um homem que dirigia velozmente um car ro conversível numa estrada na montanha. Ele teve de fazer uma curva repentina, e o veículo foi na direção do precipício. Quando o carro saiu da pista, o motorista conseguiu se segurar num arbusto que nascera na en costa, enquanto o conversível se espatifou centenas de metros abaixo dele.

— Socorro — ele gritou. — Alguém pode me ouvir? — Um eco foi a única resposta.

— Deus, o senhor pode me ouvir? — ele clamou.

De repente, as nuvens se moveram e uma voz como de um trovão disse: — Sim, eu posso ouvir você.

— O senhor vai me ajudar?

— Sim, vou ajudá-lo. Você crê em mim?

— Sim, eu creio no senhor.

— Você confia em mim?

— Sim, sim, eu confio no senhor. Por favor, não demore.

— Se você confia em mim, largue o arbusto — disse a voz de trovão.

Depois de um longo período de silêncio, o homem gritou: — Tem *mais alguém* que possa me ouvir?



"A falta de fé coloca nossas circunstâncias entre nós e Deus. A fé coloca Deus entre nós e as circunstâncias."

F. B. MEYER

Se você assume a fé, precisa deixar Deus entrar em sua vida. Ninguém mais é digno de nossa confiança absoluta e incondicional. O teólogo E B. Meyer afirmou: "A falta de fé coloca nossas circunstâncias entre nos c Deus. A fé coloca Deus entre nós e as circunstâncias". Quem não gc>slaria de ter o Criador do universo indo em seu socorro? Tiago, um dos pais da Igreja no primeiro século, aconselhava: "Chegai-vos a Deus, e ele sc chegará a vós outros".[6]

3. Associe-se a pessoas de fé

Certa vez, o comediante Bob Hope foi ao aeroporto para se encontrar com sua na mulher, Dolores, que costumava se envolver em obras de caridade da Igreja Católica. Quando seu avião particular chegou, as primeiras duas pessoas a desembarcar foram padres católicos. Aí veio Dolores, seguida de mais quatro padres. Hope virou-se para um amigo perto dele e disparou: "Não sei por que ela simplesmente não faz um seguro, como todo o mundo!".

E fato que você se torna mais parecido com as pessoas das quais se cerca. Se você deseja aumentar a fé, passe tempo com gente que coloca a sua em prática. Aprenda com essas pessoas. Descubra como elas pensam.

Explore e aprofunde em sua fé

O desenvolvimento de sua fé é muito parecido com seu próprio desenvolvimento físico. Talvez seja por isso que a Bíblia contém tantas metáforas para associar o crescimento espiritual com o atletismo. Se você quer alcançar boa condição física, precisa exercitar o corpo regularmente. Se não o fizer, não só deixará de ficar mais forte e em forma, como também começará a perder o que já tinha.

D. L. Moody, pregador leigo do século xix que fundou o Seminário de Northfield e o Instituto Bíblico Moody, explicou como sua fé foi desenvolvida. Ele disse: "Orei por fé, e pensei que um dia a fé desceria e me atingiria como um raio. Mas ela parecia nunca chegar. Um dia, li no capítulo dez de Romanos que 'a fé vem por ouvir a mensagem, e a mensagem vem por meio da pregação a respeito de Cristo'. Eu tinha fechado a Bíblia e orava por fé. Passei a abrir minha Bíblia e a estudá-la. Desde então minha fé tem crescido".

REFLEXÕES SOBRE A FÉ

Agostinho de Hipona fez esta observação: "Fé é crer naquilo que não vemos; e a recompensa a essa fé é ver o que cremos". Quando tomei minha decisão de fé, nos idos de 1964, soube naquele momento que estava fa-

zendo a coisa espiritualmente certa para mim. Mas não sabia que eu "veria o que cria" de maneira tão forte em minha vida:

- Na infância e adolescência: a fé me deu certeza da salvação eterna .
- Na faixa dos vinte anos: a fé deu sentido a minha vida e senso de realização

- Na faixa dos trinta anos: a fé me deu base para ajudar outras pessoas .
- Na faixa dos quarenta anos: a fé me deu um fundamento para a liderança.
- Na faixa dos cinqüenta anos: a fé me deu a paz que nada poderia proporcionar, e ninguém pode tirar.

"Fé é crer naquilo que não vemos; e a recompensa a essa fé é ver o que cremos."

AGOSTINHO DE HIPONA

Nao posso imaginar como teria sido minha vida se a fé não fosse o centro dela.

SONHANDO COM O PARAÍSO

Desde que era garoto, Rick Husband queria ser astronauta. Ele se lembrava de ter assistido ao primeiro lançamento de um foguete quando tinha quatro anos de idade. Era fascinado pelas missões Gemini e Apoio. Patty Kagan, uma amiga cuja família era íntima dos Husbands há três gerações, disse: "Rick queria ser astronauta desde a época em que estava na quarta serie, e ele fez o máximo para chegar lá".[7]

Quando Husband saiu de casa para cursar a faculdade na Texas Tech, estudou engenharia mecânica e se tornou membro do Corpo de Treinamento de Oficiais da Reserva da Força Aérea. Ele completou o treinamento de aspirante e então começou sua carreira como piloto de caças F-4. Não levou muito tempo para se tornar instrutor de vôo e, em seguida, piloto de testes. Como gerente de programa, ele ajudou no trabalho de criação de um motor de alto desempenho. Tornou-se piloto de

demonstrações do F-15 e participou de um programa de intercâmbio com pilotos da Royal Air Force e. No total, ele registrou mais de 3,8 mil horas de vôo em mais de quarenta tipos diferentes de aeronaves. Ele estava entre os melhores dos melhores. Ao longo de sua carreira, não apenas conseguiu a pós-graduação em engenharia mecânica pela Cal State Fresno, como também se casou e teve dois filhos. Era respeitado por sua habilidade, assim como por sua fé e sua dedicação como marido e pai.

A COISA CERTA

Em dezembro de 1994, Husband finalmente realizou o sonho de se tornar astronauta e iniciou os treinamentos alguns meses depois. Em 1999, ele foi ao espaço pela primeira vez como piloto do ônibus espacial *Discovery,* e adorou. "Uma das coisas mais agradáveis de voar no espaço é conseguir ver a Criação de Deus a partir de uma perspectiva diferente", afirmou Husband. "Há tantos aspectos lindos e diferentes naquele cenário que a visão é inspiradora, não importa em que direção se olhe."[8]

A viagem seguinte de Husband foi a bordo do *Columbia,* e desta vez ele comandaria a missão. Como de costume, sua família assistiu ao lançamento, na Flórida. Era sempre o momento de maior nervosismo. Ao descrevê-lo a esposa de Rick, Evelyn, disse que o pior "são os dois primeiros minutos, por causa da explosão da *Challenger.* Quando vi os foguetes propulsores se separando da nave, fiquei mais aliviada porque eu sentia como se estivéssemos fora de perigo".[9]

Ninguém poderia suspeitar que o perigo real surgiria quando a *Columbia* estivesse fazendo sua trajetória final de descida para pousar no Centro Espacial Kennedy. Em 1.° de fevereiro de 2003, aproximadamente às nove da manhã, o ônibus espacial *Columbia* desintegrou-se sobre a região de Dallas-Fort Worth, a apenas algumas centenas de quilômetros do lugar onde Rick Husband cresceu. Toda a tripulação de sete pessoas morreu.

Apenas dois dias depois da tragédia, Evelyn Husband foi entrevistada por Katie Couric no programa *Today.* Ela estava notavelmente tranqüila. Falou sobre como as famílias de todos os astronautas da *Columbia* se aproximaram para oferecer conforto mútuo, como choraram juntas e como a

NASA a sapoiou. Ela expressou seu desejo de que a exploração do espaço continuasse. E também explicou como ela estava atravessando aquele momento tão difícil:

> Quando Rick autografava fotos para as pessoas, ele sempre colocava o versículo bíblico de Provérbios 3:5-6, que diz: "Confia no SENHOR de todo o teu coração e não te estribes no teu próprio entendimento. Reconhece-o em todos os teus caminhos, e ele endireitará as tuas veredas". E aquele versículo, que era uma bênção para mim e para Rick, agora é uma bênção ainda maior para mim porque eu não compreendo nada do que aconteceu, mas confio no Senhor, e isso tem sido um enorme conforto.[10]

Se você deseja ter o tipo de paz que Evelyn Husband tem, assim como a certeza que ela e Rick experimentaram, então tome uma decisão de fé e aprenda a se aprofundar e viver sua fé diariamente.

Fé Aplicações e exercícios

Aprofundando e vivendo a fé diariamente

- Sua decisão em relação à fé para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito à fé, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Já tomei a decisão de aprofundar e viver minha fé diariamente?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
  3. O que eu decidi exatamente?

- Sua disciplina em relação à fé para todos os dias

  Com base na decisão que você fez, no que diz respeito à fé, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

- Ajustando as contas com o dia de ontem

  Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão certa sobre a fé e desenvolver a disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Qual tem sido sua atitude no que se refere à fé? Sua conduta tem sido a de ignora-la nao compreendê-la, evitá-la, combatê-la ou protelá-la? Tente compreendei quais sao as barreiras pessoais entre você e a fé. Que você precisa fazer para removê-las e ser capaz de colocar sua fé em Deus?

2. De vez em quando, 1l0 momento em que as pessoas se abrem para buscar a verdade espiritual, podem olhar para trás e ver como a mão de Deus trabalhou em sua vida. Pense sobre a sua própria vida. Já houve momentos em que Deus pode ter tentado chamar-lhe a atenção? Você é capaz de identificar oportunidades em que você parecia estar sendo protegido para não se ferir, apesar de suas ações serem arriscadas? Peça a Deus para revelar os momentos de sua vida nos quais ele procurou atrair você.

3. Se você já assumiu a fé em algum momento da vida, mas permitiu que ela ficasse pelo caminho, talvez tenha sido porque não chegou a aprofundá-la antes que ela passasse por algum tempo de provação. Volte a suas raízes espirituais e analise-as. Encare-as novamente. Estude a Bíblia e aprenda agora o que negligenciou naquela época. Traga Deus de volta para o cenário de sua vida.

4. Procure por pessoas de fé a quem você respeita. Fale com elas sobre a fé que professam. Peça-lhes que recomendem livros e mensagens para seu crescimento. Descubra a que congregação elas estão espiritualmente ligadas, de maneira que você possa encontrar uma comunidade de cristãos com os quais possa manter contato constante.

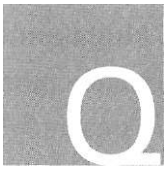
- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere à fé e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Que benefícios conjuntos ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

11

Os *relacionamentos de hoje* me realizam



uando Armand Hammer, presidente do conselho da Occidental Petroleum, morreu, em dezembro de 1990, era uma lenda. Em seus 92 anos de vida ele havia feito coisas que outros apenas sonhavam. Tornou-se um homem de negócios de prestígio internacional, uma pessoa influente entre presidentes e congressistas e um filantropo generoso, mecenas das artes. O jornal *USA Today* o chamou "um gigante do capitalismo e confidente de líderes internacionais" e "um combatente vigoroso pela paz mundial e pela cura do câncer".[1] Um artigo do jornal *Los Angeles Times* afirmou:

> O industrial bilionário travou uma luta extraordinária contra vários tipos de câncer. Uma figura pública que tinha trânsito fácil com a realeza, chefes de Estado, ricos e famosos, ele causava controvérsia não só entre os admiradores ardentes de sua inteligência mordaz e de suas estratégias ousadas, mas também entre críticos furiosos que questionavam sua ética e seu ego poderoso. Homem extremamente próspero, patrocinou faculdades, museus e centros de pesquisa do câncer com doações que totalizavam dezenas de milhões de dólares.[2]

Várias reportagens citaram suas muitas conquistas: fez seu primeiro milhão aos 21 anos, engajou-se em ajuda humanitária e socorro às vítimas da fome da Rússia, em 1921, estimulou a relação entre os Estados Unidos e a União Soviética e recebeu muitos prêmios de prestígio, oferecidos por

aproximadamente uma duzia de países. As biografias escritas sobre Hammer antes de sua morte, cm 1990, o descreviam com palavras apaixonadas. A história era a de que ele salvou a empresa farmacêutica do pai enquanto ainda cursava a faculdade de medicina, viajou à União Soviética com 20 e poucos anos, ganhou grandes somas de dinheiro em negócios enquanto viveu lá, comprou e juntou uma enorme coleção de arte e tesouros do período czarista de valor incalculável e fez fortuna vendendo-a nos Estados Unidos. Mais tarde, ele seguiu adiante, comprando a Occidental Petroleum Corporation, uma empresa pequena e cheia de dificuldades, para transformá-la numa organização multibilionária. Muita gente pensava que ele era um gênio dos negócios. Mas depois que ele morreu, a verdade a seu respeito veio à tona.

RELAÇÕES PÚBLICAS SOBRE RELAÇÕES HUMANAS

A imagem de Armand Hammer era resultado de uma campanha de relações públicas cuidadosamente trabalhada durante sete décadas. Ele fabricou parte considerável de sua *história* pessoal. Controlava sistematicamente as informações a seu respeito, contratou *ghost writers* para gerar biografias fictícias de sua vida e até criou uma empresa, a Armand Hammer Productions, cuja missão era produzir filmes que o promovessem. Todos esses esforços eram feitos para dissimular a ambição e a fraude de um homem que usava as pessoas como objetos, e depois as jogava fora como lixo quando não serviam mais.

O cientista político de Harvard e escritor Edward Jay Epstein publicou um livro chamado *Dossier: The secret history of Armand Hammer [Dossiê: A história secreta de Armand Hammer*], em que revelava a história verdadeira. Hammer não se tornou milionário aos vinte e poucos anos. Nem fora colecionador de arte na Rússia. Ele queria fazer fortuna nos negócios, mas estava sempre devendo e, na verdade, sustentava-se com as concessões governamentais que conseguia e com a lavagem de dinheiro para que os soviéticos pudessem financiar agentes secretos. Quando os oficiais soviéticos precisavam de alguém para se livrar dos tesouros artísticos que

confiscaram durante a revolução, procuravam Hammer. Ele inventou a história sobre seu primeiro milhão para explicar como adquiria as obras de arte e os tesouros. Quando vendeu os objetos, nos Estados Unidos, recebeu apenas uma porcentagem, o maior montante foi transferido para os soviéticos.[3]

Até se casar pela segunda vez, Hammer nunca teve de fato muito dinheiro. Ele e a primeira esposa, Olga, se casaram na Rússia, em 1928. Quando a conheceu, em 1925, ela era casada, mas Hammer a convenceu rapidamente a divorciar-se. Em 1929, eles tiveram um filho, Julian. Mas quando as aspirações de Hammer cresceram e Olga não se ajustava mais à imagem que ele desejava projetar, Hammer decidiu procurar outra esposa. Ele começou a cortejar Angela Carey Zevely, uma socialite cuja família circulava pelos mesmos lugares que a família Roosevelt. Em 1943, três semanas depois de se divorciar de Olga, casou-se com Angela. Ele usou o dinheiro e as ligações políticas dela para conseguir uma concessão governamental para produzir bebidas para consumo geral num tempo em que se exigia que a maioria das destilarias produzissem materiais que pudessem ajudar no esforço de guerra. A empreitada foi muito lucrativa, mas ele também contraiu dívidas pesadas.

Nos anos 1950, Angela já havia servido a seus propósitos, e Hammer estava pronto para procurar outra mulher. Ele não demorou a encontrar Francês Tolman, uma viúva cujo marido havia deixado oito milhões de dólares. Hammer já havia prometido a sua amante, Bettye Jane Murphy, que se casaria com ela quando se divorciasse de Angela, mas não cumpriu — embora Bettye estivesse grávida da filha que ele dizia querer. Hammer despachou Bettye para o México, arranjou um casamento falso para ela com outro homem para que seu nome não constasse na certidão de nascimento do bebê que ela esperava e a fez prometer que não contaria à filha que ele era o pai. Enquanto isso, quando seu divórcio finalmente foi homologado, em 1956, ele casou com Francês. Depois, emprestou o dinheiro dela para as próprias empresas, de forma a tirá-las das dívidas. Ele também comprou ações da Occidental Petroleum Corporation.

UM NOVO PAPEL

Nao demorou para que Hammer se tornasse diretor e presidente do conselho da Occidental. Ele já havia construído sua (falsa) reputação de grau de homem de negócios. Seu tino para a publicidade e a promoção fez subir o preço das ações da companhia. Então, ele usou as ações, que estavam em alta, para comprar outras empresas. Para manter controle absoluto da organização, já que ele era dono de apenas 10% das ações, Hammer forçou os membros do conselho da Occidental a assinar cartas de demissão não datadas. Assim, podia garantir que não votassem contra ele.[4] Ao perceber o potencial altamente lucrativo dos negócios com petróleo na Líbia, abriu caminho mediante o suborno.

Enquanto isso, Hammer usava a Occidental como se fosse sua conta corrente bancária particular. No fim, embora tivesse apenas 1% das ações da empresa, valia-se de seu cargo de presidente do conselho para usar os recursos da companhia a fim de subsidiar suas atividades filantrópicas, patrocinar suas festas, pagar seus advogados e guarda-costas e comprar seu avião, um jato Boeing 727.[5]

A MESMA VELHA HISTÓRIA

Hammer parecia ter destruído todas as pontes de relacionamentos que havia construído. Não tinha amigos na Occidental; "demitiu seus melhores executivos como se fossem meros contínuos".[6] Permitiu que seu pai fosse para a prisão em seu lugar (o velho médico assumiu a culpa por um aborto mal realizado pelo filho, e que levou à morte de uma mulher). Renegou seu único filho, às vezes pagando para que se mantivesse incógnito e forçando-o a agendar simples conversas com ele por telefone. Escondeu-se de sua filha ilegítima, Victoria. Deixou uma trilha de casamentos desfeitos. Mesmo a última esposa, Francês, forneceu aos parentes, antes de morrer, provas que lhes permitiam processar Hammer por defraudá-la cm quatrocentos milhões de dólares. Ele colecionou, descartou e pagou (com dinheiro da Occidental) várias amantes durante anos.

Hammer também desprezou á família de seus dois irmãos. Km 1970, quando a esposa de seu irmão Harry morreu, os familiares dela pediram que Hammer lhes desse sua propriedade em Vicksburg, no Mississippi, que estava na família deles por seis gerações. Em vez disso, ele a vendeu a um estranho por 22 mil dólares.[7] Em 1985, quando seu irmão Victor morreu, Hammer entrou com uma ação exigindo 667 mil dólares dos 700 mil dólares do espólio, ao invés de abrir mão do valor para os filhos e a esposa enferma de Victor. Quando a filha de Victor ameaçou divulgar o caso, Hammer desistiu da ação para evitar a publicidade negativa.

Não chegou a surpreender o fato de o funeral Hammer, em 13 de dezembro de 1990, ter sido acompanhado por poucas pessoas. Seu filho, Julian, não apareceu. Nem a família de seus dois irmãos. Seus companheiros foram o motorista, o enfermeiro e outros assistentes pessoais.

Mais que qualquer outra coisa, Hammer quis construir e proteger sua reputação. Epstein o descreve como "um falastrão sem consideração pelas pessoas, com um ego do tamanho de uma carreta, e cujo principal objetivo era transformar um talento especial para negociatas (que ele tinha) num Prêmio Nobel da Paz (que felizmente, em nome do prestígio da distinção, ele nunca recebeu). Sua carreira humanitária (...) era banal, pouco substanciosa e baseada em propaganda pessoal".[8]

No fim da vida, Hammer não tinha nada. Não possuía a grande fortuna pessoal que todos esperavam. No espaço de um ano depois de sua morte, mais de uma centena de instituições de caridade, museus, membros da família e outras pessoas entraram com ações para ficar com parte de seu espólio. (Ele havia prometido publicamente grandes somas de dinheiro para muitas organizações de caridade, mas não cumpriu todas as promessas.) Poucos dias depois da morte de Hammer, a Occidental Petroleum distanciou-se da imagem dele. (O *site* da companhia sequer o menciona em sua história.) Sua família estava em dificuldades (não que isso o aborrecesse). E sua preciosa imagem estava arruinada. Quando documentos russos deixaram de ser confidenciais, depois do fim da União Soviética, seu papel como colaborador da espionagem soviética, tão cuidadosamente ocultado, foi revelado.

POR QUE OS RELACIONAMENTOS SÁO TÃO IMPORTANTES PARA O DIA DE HOJE

Armand Hammer demonstrou uma motivação insaciável até sua morte, com 92 anos. É difícil saber o que o impulsionava, mas desconfio de que a ausência de relacionamentos gratificantes em sua vida pode ter contribuído para isso. De alguma forma, ele parecia carente de algumas verdades sobre os relacionamentos:

As maiores experiências de vida envolvem outras pessoas

No livro As *17 incontestáveis leis do trabalho em equipe,* a Lei do Significado declara: "'Um' é um mínimo muito pequeno para se alcançar a grandeza".[9]

Todas as conquistas significativas da história da humanidade foram alcantadas por equipes de pessoas. Tendemos a reverenciar os individualistas radicais, mas não há Rambos nem Cavaleiros Solitários na vida real capazes de realizar façanhas sozinhos. Essa verdade também pode ser aplicada a abordagem pessoal. Muitos dos momentos mais importantes da vida — aqueles que ficam gravados no coração e na mente — envolvem outras pessoas. Raramente passamos por esses momentos sozinhos e, ainda que

O façamos, nossa primeira inclinação é compartilhá-los com outros.

Volle ao passado e pense nas experiências mais importantes de sua vida,

as maiores conquistas, as grandes vitórias, os obstáculos mais assustadores que foram superados. Quantos deles aconteceram quando você estava sozinho? Aposto que foram poucos. Quando se compreende que estar ligado a outros é uma das maiores alegrias da vida, percebe-se que o melhor dela vem quando se iniciam relacionamentos sólidos e se investe neles.

Você aproveitará mais a vida se gostar das pessoas

Das pessoas que você conhece, quais parecem ser as que mais se divertem na vida? Pense sobre elas por um momento. Você as descreveria como negativas, suspeitas, rudes e anti-sociais? Claro que não! Quando conheceu uma pessoa com essas características que amasse a vida e se divertisse muito? Os pobres de espírito não aproveitam nada da vida. Pessoas que

amam outras pessoas, por sua vez, geralmente vivem bem. Se você gosta de pessoas, encontrara um amigo em qualquer lugar aonde for.

Você irá mais longe na vida se as pessoas gostarem de você

O consultor John Luther faz esta observação: "Talento natural, inteligência, educação maravilhosa — nada disso garante o sucesso. É preciso mais sensibilidade para compreender o que outras pessoas querem e a disposição de lhes dar isso. O sucesso material depende de agradar os outros. Ninguém ganha fama, reconhecimento ou promoção apenas porque ele ou ela pensa que merece. Alguém mais precisa pensar assim também".



Em igualdade de condições, ganha a pessoa que mais agrada. Mas quando as condições não são as mesmas, a pessoa que mais agrada também vence.

Há um velho ditado em vendas: Em igualdade de condições, ganha a pessoa que mais agrada. Mas quando as condições não são as mesmas, a pessoa que mais agrada também vence. Quando a questão é progredir na vida, não há nada que substitua a habilidade de se relacionar. Pessoas que desprezam as outras passam por maus bocados. Eis os motivos:

Quando as pessoas não gostam de você, tentam prejudicá-lo.

Se não conseguem prejudicá-lo, não ajudam.

Se *são obrigadas* a ajudar, não torcem pelo seu sucesso.

Quando torcem para você fracassar, as vitórias da vida parecem vazias.



"Os relacionamentos nos ajudam a definir quem somos e quem podemos nos tornar. A maioria de nós pode creditar seu sucesso a relacionamentos cruciais.

DONALD O. CLIFTON E PAULA NELSON

Donald.O. Clifton e Paula Nelson, autores de *Soar with your strengths [Erga-se com suas Fòrças], afirmam "Qs* relacionamentos nos ajudam a definir c|iiem somos e quem podemos nos tornar. A maioria de nós pode creditair seu sucesso a relacionamentos cruciais"."[1]

AS pessoas são o recurso mais valioso de qualquer organização

Existem muitas razões pessoais para cultivar relacionamentos positivos, mas também há outros motivos práticos. Qualquer organização bem-sucedida o é por causa das pessoas que fazem parte dela. Não importa se estamos falando de negócios, de um time esportivo, de uma igreja ou de uma sociedade. Em termos organizacionais, você vive ou morre com seu pessoal. É por isso que Jim Collins, autor de *From good to great,* escreve sobre a importância do recrutamento — ou, como ele mesmo diz, colocar as pessoas certas dentro do ônibus.

Estude a respeito de qualquer organização bem-sucedida, e você verá que elas valorizam seu pessoal. Fred Smith, da FedEx, afirma: "Desde o princípio, a Federal Express prioriza as pessoas não só porque é o certo mas porque também é um bom negócio. Nossa filosofia corporativa é sucinta: pessoas — serviço — lucros". Valorize seu pessoal como seu maior recurso, e essas pessoas continuarão crescendo em valor.

TOMANDO A DECISÃO DE INICIAR E INVESTIR EM RELACIONAMENTOS SÓLIDOS DIARIAMENTE

Quando eu estava na faculdade, em 1965, tive aulas de psicologia com o doutor David Van Hoose. Um dia, enquanto ele estava falando, disse uma Coisa que realmente me chamou a atenção. Ele afirmou: "Se você tem um amigo verdadeiro na vida, é uma pessoa afortunada. Se tem dois amigos de verdade, é um caso raríssimo". Fiquei desconcertado. Como estudante otimista que era, pensava que todo o mundo tinha um monte de amigos. Embora o doutor Van Hoose tenha definido amizades como relacionamentos caracterizados por amor incondicional, eu ainda estava chocado.

Os relacionamentos sempre foram importantes para mim, por isso desenvolvi bem cedo na vida uma boa habilidade de lidar com as pessoas.

Quando estava no inicio da adolescência, meu pai me incentivou a ler C*orno fazer amigos e influenciar pessoas,* de Dale Carnegie. Sempre me lembrava do conselho desse mestre em relacionamentoss: "Para fazer amigos, um dos dois precisa ser amigável".[11] Assimilei essa recomendação, mas, depois de ouvir as palavras de meu professor de psicologia, resolvi ser mais proativo e elevar o nível de meus relacionamentos. Foi quando tomei esta decisão: *iniciarei relacionamentos e investirei neles.*

Acredito que muita gente não assume a responsabilidade pelos relacionamentos em sua vida. Apenas deixam as coisas acontecerem, em vez de tomar a iniciativa. No entanto, para ter o tipo de relacionamento sólido que proporciona realização, você precisa mudar seu conceito no que se refere ao trato com outras pessoas. Aqui vão algumas maneiras de fazê-lo:

Valorize muito as pessoas

Vamos encarar a realidade: se você não se importa com as pessoas, provavelmente não fará da construção de bons relacionamentos uma prioridade na vida. Meu amigo Ken Blanchard, autor de *Fãs incondicionais* e *Whale Done,* brinca dizendo que o Departamento de Trânsito certamente procura e contrata pessoas que odeiam pessoas. Quando você vai tirar a carteira de motorista, espera ser mal-atendido. O que Les Giblin — que já foi considerado Vendedor do Ano nos Estados Unidos — afirmou é verdade: "Você não pode fazer outra pessoa se sentir importante em sua presença se, no fundo, acha que ela é um joão-ninguém".

> "Você não pode fazer outra pessoa se sentir importante em sua presença se, no fundo, acha que ela é um joão-ninguém."
>
> LES GIBLIN

A solução é atribuir às pessoas um grande valor. Espere o melhor de todo o mundo. Presuma que as razões das pessoas sejam boas, a não ser que elas provem o contrário. Valorize-as por seus melhores momentos. Ofereça-lhes sua amizade em vez de pedir-lhe a delas. Esta, definitivamente, será a decisão que tomarão.

Aprenda a entender as pessoas

Tom Peters e Nancy Auslin, autores de *Excelência acima de tudo*, declaram que "o principal problema da produtividade gerencial nos Estados Unidos é simplesmente a falta de contato dos gerentes com seu pessoal e com seu público".[12] Penso que uma possível explicação para isso é que alguns gerentes não valorizam as pessoas. Mas nem sempre isso é verdade. Muitos se importam com os outros, mas a falta de contato continua sendo um obstáculo. Nesses casos, acredito que o problema é que eles não compreendem as pessoas.

> "O principal problema da produtividade gerencial nos Estados Unidos é simplesmente a falta de contato dos gerentes com seu pessoal e com seu público."
>
> TOM PETERS E NANCY AUSTIN



Se você quer compreender melhor as pessoas a fim de construir relacionamentos positivos, então tenha em mente as seguintes verdades sobre elas — e as respectivas ações que podem formar uma ponte sobre o abismo que as separam:

Pessoas são inseguras: reafirme-lhes a autoconfiança.
Pessoas querem se sentir especiais: elogie-as com sinceridade.
Pessoas desejam um futuro melhor: demonstre esperança.
Pessoas precisam ser compreendidas: ouça-as.
Pessoas são egoístas: comece atendendo suas necessidades.
Pessoas são emocionalmente instáveis: incentive-as.
Pessoas querem ser associadas com o sucesso: ajude-as a vencer.

Quando você compreende as pessoas, não leva as falhas delas para o Campo pessoal, as ajuda a ser bem-sucedidas e estabelece o fundamento para bons relacionamentos.

Demonste respeito por todos, mas conquiste o respeito das pessoas

Certo dia, um homem que chegava ao aeroporto viu um executivo elegante gritando com um carregador pela maneira como ele levava a bagagem. Quanto mais irritado o executivo ficava, mais calma e profissional era a atitude do carregador. Quando o sujeito irritadinho se foi, o primeiro homem elogiou o carregador por ter suportado o constrangimento. "Ah, isso não foi nada", disse o carregador. "Sabe, aquele sujeito está indo para Miami, mas suas malas serão embarcadas para a Indonésia." Pessoas que desrespeitam outras sempre se prejudicam em termos relacionais — e freqüentemente colhem outras conseqüências negativas.

Acredito que todos os seres humanos merecem ser tratados com respeito, pois todos têm seu valor. Também tenho observado que demonstrar respeito às pessoas antes de receber o mesmo tratamento é uma das maneiras mais *eficazes* de interagir com os outros. De qualquer forma, isso não significa que você pode sempre esperar respeito em retribuição. É preciso conquistá-lo. Se você respeita a si mesmo, aos outros e demonstra competência, será quase sempre tratado com respeito pelas pessoas. Se todo o mundo se tratasse com respeito, o mundo seria um lugar melhor.

Comprometa-se a agregar valor a outras pessoas

Charles Spurgeon, pregador inglês do século xix, aconselhou: "Grave seu nome nos corações, e não em mármore." A melhor maneira de fazê-lo é agregar valor aos outros. Para tanto:

Procure habilidades nas outras pessoas.
Ajude-as a descobrir suas habilidades.
Ajude-as a desenvolver suas habilidades.

Algumas pessoas consideram todo tipo de interação com outras como uma transação. Desejam agregar valor, mas apenas se puderem contar com a retribuição. Sc você quer priorizar os relacionamentos, deve conferir suas motivações para assegurar-se de que não está tentando manipular os outros em proveito próprio.

"Grave seu nome nos corações,
e não em mármore."

CHARLES SPURGEON

Para ter certeza da retidão de suas motivações, atente para este conselho de Leo Buscaglia, que escreveu *Amando uns aos outros:* "Sempre comece um relacionamento se perguntando: 'Tenho motivos pessoais para querer me relacionar com essa pessoa? Meu carinho por ela é condicional? Estou tentando fugir de alguma coisa? Estou planejando mudar essa pessoa? Preciso dela para me ajudar a compensar alguma deficiência?' Se sua resposta para qualquer uma dessas perguntas for "sim", deixe a pessoa em paz. Ela está melhor sem você".[13]

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Penso muito no tempo que perdemos tratando os relacionamentos com desdém. Por causa disso, nem sempre lhes damos a atenção que merecem ou exigem. Bons relacionamentos, porém, demandam muito esforço. Para manter-me na trilha certa dos relacionamentos, de maneira que eu seja capaz de investir neles quanto for necessário para torná-los bem-sucedidos, coloco em prática esta disciplina: *todo dia esforço-me deliberadamente em adicionar boa vontade a meus relacionamentos.*

Isso significa que devo oferecer mais do que espero receber, amar aos outros incondicionalmente, buscar formas de agregar valor às pessoas e proporcionar alegria aos relacionamentos que prezo. Toda noite, avalio essa área de minha vida fazendo-me a seguinte pergunta: "Pensei nos outros hoje? Será que eles expressariam alegria por terem passado tempo comigo?" Se a resposta é afirmativa, então fiz minha parte.

Se você quer aperfeiçoar seus relacionamentos através de suas ações cotidianas, então faça o seguinte:

Coloque as pessoas em primeiro lugar

A melhor maneira de começar com o pé direito é colocar os outros em primeiro lugar. A forma mais simples de fazê-lo é colocando em prática a

Regra de Ouro: faça outros o que gostaria que fizessem a você. Se introduzir esse conceito cm suas interações com as pessoas, você não terá como errar. Mas lia também outras formas de demonstrar às pessoas que Elas são importantes, e que você tem interesse em seu bem-estar: caminhe calmamente entre a multidão, lembre dos nomes das pessoas, sorria para todas e esteja sempre pronto para ajudar. As pessoas não se importam com o que você sabe até que elas saibam quanto você se importa.

Não carregue fardos emocionais

Poucas coisas pesam tanto na vida de uma pessoa quanto velhas feridas e ofensas guardadas. Se você quer aproveitar seu tempo com as pessoas, precisa se livrar desse tipo de bagagem. Você não pode remoer os erros do passado e esperar estabelecer relacionamentos corretamente. Se alguém o feriu e é o momento de colocar a questão na mesa para resolvê-la, então faça isso direito. Resolva o problema e deixe-o para trás. Se não vale a pena se preocupar com ele, esqueça-o e siga adiante.

Dedique tempo para seus relacionamentos mais valiosos

Muitas pessoas despendem sua energia relacionai na base do "quem chegar primeiro será atendido antes". Quem primeiro atrair-lhe a atenção, consumirá seu tempo e entusiasmo. É por isso que, no ambiente de trabalho, os funcionários que mais reclamam consomem mais atenção do que as pessoas mais produtivas. É este também o motivo de tanta gente não ter nada para oferecer quando chega em casa, depois do expediente. Como você já leu o capítulo sobre a família, sabe que eu acredito que ela oferece os relacionamentos mais valiosos de sua vida. Ela deveria estar em primeiro lugar em seu planejamento de tempo. Depois dela deve vir seu segundo mais importante tipo de relacionamento. É uma questão de saber definir prioridades.

Sirva aos outros com alegria

Certa vez, ouvi um executivo de uma companhia aérea explicar quão difícil é contratar e treinar pessoas em seu ramo de negócios. Ele disse que

sevi é a única coisa que eles têm para vender, mas é a mais difícil de ser ensinada porque ninguém quer ser orientado a servir aos outros.

'A vida é um negócio que entusiasma, e mais ainda quando vivida para servir às pessoas."



HELEN KELLER

Helen Keller afirmou: "A vida é um negócio que entusiasma, e mais ainda quando vivida para servir às pessoas". Acho que isso é verdade. Quanto mais eu vivo, mais me convenço de que agregar valor a outros é a coisa mais importante que podemos fazer nesta vida. Por causa disso, quando sirvo, tento fazê-lo tão alegremente quanto posso, e de modo a produzir o maior impacto possível.

Expresse amor e apreço com freqüência

Depois que sofri o ataque cardíaco, muitas pessoas me perguntaram: "Que tipo de sentimento se apoderou de você? Medo, pânico, dúvida?" Minha resposta surpreendeu muitos deles. De fato, até eu me surpreendi. Foi amor. Mais que qualquer outra coisa, naqueles momentos de dor, quando eu nao tinha certeza se sobreviveria, quis dizer às pessoas mais próximas quanto eu as amava — minha família, o pessoal que trabalha comigo, amigos de longa data. Aprendi que você nem sempre consegue dizer às pessoas quanto as ama.

A melhor forma de ajudar as pessoas é ver o melhor que há nelas.



Acho que muita gente crê que a melhor maneira de ajudar as pessoas é criticá-las ou dar-lhes o *benefício* de sua *sabedoria.* Eu discordo. A melhor forma de ajudar as pessoas é ver o melhor que há nelas. Quero encorajar a todos que eu encontro. Quero que saibam das coisas boas que vejo neles. Coloco em prática o princípio dos 101%. Procuro algo que admiro nas pessoas e dou-lhes 100% de incentivo em relação àquilo. Isso me ajuda a

gostardelas,Easajudaagostaremdemim.Quehaveriademelhorpara começar um relacionamento?

REFLEXÕES SOBRE OS RELACIONAMENTOS

À medida que envelhecia, passei a cultivar ainda mais os relacionamentos. Há tempos tenho sido muito feliz nessa área da vida. Quando eu tinha vinte e poucos anos, fui padrinho de oito casamentos. Tenhos muitos amigos. Adoro um casamento. Construí relacionamentos que duraram décadas. Toda semana, minha assistente recebe uma ligação de alguém que se apresenta como meu "melhor amigo". E todo dia eu recebo e-mails de pessoas que amo. Quando olho para trás, percebo que...

- Na faixa dos vinte anos: meus relacionamentos preencheram meus dias com alegria.
- Na faixa dos trinta anos: meus relacionamentos me deram sabedoria e percepção.
- Na faixa dos quarenta anos: meus relacionamentos me colocaram num nível mais elevado.
- Na faixa dos cinqüenta anos: meus relacionamentos deixaram lembranças maravilhosas .

Meus melhores momentos e minhas maiores lembranças são repletos de pessoas que significam muito para mim. De vez em quando, digo que a inscrição na minha lápide poderia ser:

John Maxwell
Ele foi meu amigo

Digo isso como piada, porque conheço muita gente. Mas se eu soubesse de mais gente que continuaria a me considerar amigo depois de minha morte, ficaria contente. Certa vez, um executivo fez esta observação: "Estar no topo é estar sozinho". A isto, outra pessoa poderia dizer: "Estar no fundo é estar sozinho também!" Meu conselho é: coloque-se no lugar das outras pessoas, porque nada na vida é tão gratificante quanto os relacionamentos que cultivamos.

MEU MODELO, MEU MENTOR, MEU AMIGO

Quando sentei para escrever esle capítulo, comecei a pensar sobre os relacionamentos que mais valorizo em minha vida. E me perguntei: "Além de minha família, qual relacionamento é mais impactante e gratificante?". Um nome surgiu imediatamente. O mentor mais influente em minha vida, Depois de meu pai, é o doutor Bill Bright, fundador da Cruzada Estudantil e Profissional para Cristo.

Já aconteceu de alguém maior, mais rápido e melhor que você se aproximar e demonstrar interesse por sua vida? Foi o que Bill Bright fez por mim. Nos círculos que eu freqüentava, ele era uma lenda. Ele é o que Chamo um líder "nível cinco", alguém que é maior que a própria vida; um líder que as pessoas seguem pelo que ele é e representa. Nos anos 1950, Bill e a esposa, Vonnette, declararam que se tornariam escravos em nome de sua fé, e eles têm vivido esse compromisso. Sua organização, espalhada pelo mundo inteiro, tem aproximadamente 13 mil funcionários e mais de dez mil voluntários treinados. Ele foi agraciado com o Prêmio Templeton pelo progresso da religião. Billy Graham o chamou "um homem cuja sinceridade, integridade e devoção ao nosso Senhor tem sido uma inspiração e uma bênção para mim desde os primeiros anos de meu ministério".[14]

Há vinte anos, Bill colocou-me sob suas asas e se transformou em meu mentor. Ele sempre encontrava tempo para mim. Quando eu tinha dúvidas sobre a liderança, ele me respondia de maneira graciosa. Ele se tornou um modelo de líder visionário para mim, desafiando-me a pensar maior, a alcançar mais longe, a dar mais de mim mesmo. Mas ele também foi meu amigo. Ele me amou e se dedicou a mim sem nenhuma intenção de receber alguma coisa em troca.

UMA MANEIRA DE DIZER "OBRIGADO"

Em 2001, tive o privilégio de homenagear Bill Bright em uma de nossas conferências com o Prêmio Catalyst pelas conquistas de sua vida, por ser "um líder, pioneiro, mentor e um amigo de outros líderes por cinqüenta anos". Ele foi muito gentil quando o aceitou; já recebeu tantos prêmios ao

longo de décadas que o nosso provavelmente não significaria muito para ele. Mas era algo muito importante para mim. Especialmente quando eu soube que ele eslava morrendo.

Durante a cerimônia, li uma carta que escrevi e enviei a Bill depois que recebi a notícia de que ele havia sido diagnosticado como portador de fibrose pulmonar. Lembro de ter escrito a carta num avião e chorado, e de ler ficado sem jeito quando as aeromoças me perguntaram se eu estava bem. Queria que Bill soubesse quanto ele significava para mim. Em determinado trecho, a carta dizia:

> Bill, o maior investimento que você fez em minha vida foi seu interesse pessoal em mim. Freqüentemente, você dizia com afeição: "Meu querido John." Aquelas palavras tocavam meu coração todas as vezes que você as pronunciava. Foi sua confiança em mim que me colocou no programa de uma conferência, em 1983. E quando sentei ao lado de Lloyd Ogilvie, Ray Stedman, Chuck Swindoll, John Stott, Chuck Colson e você, percebi que este garoto de 37 anos estava numa posição acima da que poderia esperar. Por que você me escolheria, no meio de uma multidão de líderes na Coréia, e me pediria para andar em seu carro numa carreata? (...) Você me honrou quando me pediu para falar em sua conferência internacional. Você me colocou em nível mais elevado quando escreveu um capítulo de meu livro de parceiros de oração. Ao longo dos anos, fui beneficiado com seus recados, seus telefonemas e seu encorajamento pessoal. Mas meu maior momento com você foi depois de um almoço do qual participamos no fim dos anos 1980, quando senti o peso da liderança e você me mandou ajoelhar a seu lado. Naquele dia em que ajoelhei a seu lado, você colocou as mãos sobre mim e orou para que Deus me desse forças. Nós nos abraçamos, e Deus respondeu a sua oração.

O mais notável é o fato de que Bill investiu sua vida em centenas e milhares de outras, assim como ele investiu em mim.

Em março de 2003, fui surpreendido por um recado que Bill me enviou. No texto, ele me convidou a substituí-lo como presidente do conselho da Rede Global de Pastores, uma organização que ele fundou para equipar líderes em todo o mundo. Ele dizia: "Eu gostaria (...) de colocar

sobre você um manto de liderança de âmbito mundial, para tocar e treinar mais de dez milhões de pastores nos próximos dez anos. Meu desejo é que Deus o leve mais além do que você j.i pensou ser possível em toda sua vida". **I** ra um grande privilégio. Ele não apenas estava me dando uma oportunidade de fazer diferença na vida de inúmeras pessoas, como tambem estava me oferecendo a chance de retribuir tudo o que ele havia feito por mim.

Km 19 de julho de 2003, Bill Bright faleceu. Sou grato pela oportunidade c|iie tive de vê-lo seis dias antes de sua morte, quando pude dizer adeus. Vou sentir falta dele. Mas com sua morte, a emoção que predomina em num não é a tristeza. É realização. O relacionamento que tive com ele é uma das grandes alegrias de minha vida. Relembro as palavras proferidas por meu professor de psicologia, doutor Van Hoose, há quatro décadas: "Se você tem um amigo verdadeiro na vida, é muito afortunado". Sei que, de fato, sou afortunado.

Relacionamentos Aplicações e exercícios

Iniciando e investindo em relacionamentos sólidos diariamente

- Sua decisão em relação aos relacionamentos para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito a relacionamentos, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Já tomei a decisão de iniciar e investir em relacionamentos sólidos diariamente?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
     Que decisão tomei exatamente?

- Sua disciplina em relação aos relacionamentos para todos os dias

  Com base na decisão que você fez, sobre os relacionamentos, que disciplina você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

- **Ajustando as contas com o dia de ontem**

Se você preicisa do alguma ajuda para tomar a decisão de se comprometer a desenvolver bons relacionamentos e a disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Qual é sua inclinação natural no que diz respeito a lidar com outras pessoas? Quando você está tentando cumprir uma tarefa ou enfrentando um desafio, o que lhe é mais importante: a situação ou as pessoas envolvidas? Se você tende a colocar sua agenda diante das pessoas, precisa aprender a atribuir-lhes mais valor. Comece criando o hábito de se perguntar: "Que impacto isso produzirá em outras pessoas?" toda vez que começar um novo projeto ou tomar decisões de peso. (Se você é uma pessoa focada no cumprimento de tarefas, então coloque essa pergunta em sua agenda.) Depois, explore o fator "pessoas" na mente e imagine como alcançar suas metas mantendo as pessoas em primeiro lugar.

2. Tome a iniciativa de entender melhor as pessoas e interagir com as que lhe são importantes, com base nestas sete observações:

CARACTERÍSTICA	AÇÃO
1. Insegurança	Estimule a autoconfiança
2. Desejo de se sentir especial	Elogie-as com sinceridade
3. Desejo de um futuro melhor	Demonstre sua esperança
4. Necessidade de compreensão	Dê ouvidos a elas
5. Egoísmo	Comece atendendo-lhes as necessidades
6. Instabilidade emocional	Incentive-as
7. Desejo de sucesso	Ajude-as a vencer

Escolha uma pessoa diferente a cada semana e invista nela usando essa estratégia.

3. Comece a escrever recados para as pessoas importantes de sua vida, expressando-lhes amor e apreço. Quando eu era pastor, costumava pedir a

meus auxiliares que dedicassem tempo todas as segundas-feiras para os crever bilhetes as pessoas. Muitos dele. ainda mantêm esse hábito.

4. Comece a agregar valor às pessoas de forma deliberada. Seja o mentor do alguém em quem você enxerga um grande potencial. Comece fazendo o seguinte:

   Procure pelas habilidades que elas possuem.

   Ajude-as a descobrir suas habilidades.

   Ajude-as a desenvolver suas habilidades.

3. A Xerox fez uma pesquisa e descobriu que clientes "totalmente satisfeitos" eram seis vezes mais propensos a voltar a adquirir os produtos da empresa durante o ano e meio seguinte do que os consumidores que se declararam apenas "satisfeitos".[15] Nos negócios, executar bem a tarefa em geral não é suficiente para ser bem-sucedido. Você precisa construir relacionamentos. Em sua carreira ou profissão, o que você pode fazer para aperfeiçoar seus relacionamentos com seus clientes, consumidores ou funcionários? Comece a colocar isso em prática hoje.

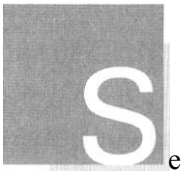
- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere aos relacionamentos e à disciplina diária necessária para mantê-los, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

12

A *generosidade de hoje* dá significado a minha vida



e sua renda dobrasse da noite para o dia, quanto você doaria? Que tal se o seu saldo pulasse de repente para uns cem milhões de dólares? Que aconteceria se você se transformasse na pessoa mais rica do mundo? Quão generoso você acha que seria? Essas perguntas poderiam ter sido feitas ao magnata J. Paul Getty, que já foi o homem mais rico do mundo, mas não acho que você gostaria de suas respostas.

Getty nasceu em Minnesota, em 1892. Depois de se formar na Universidade de Oxford, na Inglaterra, em 1913, ele seguiu com seu pai no negócio de exploração de petróleo. Durante os verões, enquanto ainda estava na escola, trabalhava nos campos de petróleo de Oklahoma como operário. Quando formou-se na faculdade, passou a operar as perfuradoras. Ele se tornou milionário aos 23 anos de idade.

Getty continuou a construir sua fortuna. Ele adquiriu outras companhias de petróleo. Investiu em corretagem imobiliária. E comprou um terço da companhia de petróleo de seu pai. No fim dos anos 1940 e durante os anos 1950, ele assumiu os direitos pela exploração de petróleo na Arábia Saudita, e muitas empreitadas de grande porte fizeram dele um bilionário. Em 1957, a revista *Fortune* considerou Getty o homem mais rico do mundo. Ele continuou crescendo, particularmente no ramo petrolífero. Dizia-se que ele se considerava "um cavaleiro solitário batalhando contra o gigante Sete Irmãs das empresas de petróleo".[1] Em 1967, suas

muitas empresas se uniram para Formar a Gctty Oil Company, que ele dirigiu como presidente até a morte, em 1976.

Getty não gostava da lama de homem mais rico do mundo e o que eslava associado a ela. Não porque fosse humilde, mas porque os constantes pedidos de dinheiro o irritavam. Ele também pensava ser um absurdo as pessoas suporem que, por ser rico, ele teria que pegar seu talão de cheques e sair distribuindo. Ele dizia que, em sua opinião, a "aceitaçao passiva de dinheiro" corromperia as pessoas, por isso ele raramente Ia/ia doações.[2]

O BILIONÁRIO AVARENTO

Sua avareza se tornou tão conhecida quanto sua fortuna. Ele usava ternos amarrotados e suéteres de segunda mão. Instalou um telefone público para ser utilizado pelos convidados em sua casa — Sutton Place, um feudo inglês do século xvi situado a cerca de 280 Km de Londres. Mas o pior exemplo de sua indisposição de partilhar o dinheiro foi ilustrado por um incidente envolvendo seu neto.

Jean Paul Getty lll, 16 anos, neto do bilionário, foi seqüestrado por uma gangue italiana em 1973. Os seqüestradores pediram 17 milhões de dólares de resgate ao bilionário. O velho Getty recusou-se terminantemente a pagar. Apenas quando um pedaço da orelha direita do rapaz foi cortado e enviado a um jornal em Roma é que Getty cedeu. Ele finalmente concordou em pagar aos seqüestradores. Mas, mesmo assim, ele não queria entregar todo o valor do resgate. Ele concordou em dar uma fração do que os seqüestradores haviam pedido — 2,7 milhões de dólares —, alegando que era tudo o que ele podia levantar.[3] Felizmente, o rapaz foi localizado vivo perto de Nápoles, mas depois de ficar cativo por cinco longos meses!

Quando J. Paul Getty morreu, três anos depois, seus filhos, a quem ele ignorava havia muito tempo, e suas ex-esposas (ele havia se casado e divorciado cinco vezes) lutaram na Justiça pela sua fortuna, avaliada em quatro bilhões de dólares. A maior parte do dinheiro acabou indo para o Museu Getty, em Los Angeles.

Então, J. Paul Gelly era sovina com seu dinheiro. E isso importava? Ele não havia trabalhado e, portanto, tinha todo o direito de ficar com tudo? As pessoas não têm o direito de ficar com todo o dinheiro que ganham — ou recebem por herança? Claro que sim. Mas o que você tem o *direito* de fazer não é a questão principal. Qual seria a *melhor* coisa a fazer? Ironicamente, um dos filhos de Getty, J. Paul Getty Jr., articulou uma filosofia muito diferente da defendida por seu pai. Ele recebeu apenas uma fração da fortuna de Getty, mas doou milhões de dólares. Ele dizia: "(Sou) privilegiado por ser o herdeiro de uma grande fortuna, e me considero o guardião desse dinheiro em benefício das pessoas que precisam dele mais do que eu.[24]

E nós, como ficamos? Como devemos encarar essa questão? Por que devemos ser generosos? Eu creio que há muitas razões, mas aqui estão apenas três:

1. A generosidade muda seu foco

Ninguém gosta de se aproximar de pessoas que só pensam em si mesmas. Ao contrário, quase todo o mundo prefere estar perto de pessoas generosas. O biógrafo e crítico literário Van Wyck Brooks fez esta declaração:

> Que agradável é a companhia de pessoas generosas, que não olham para as futilidades e mantêm a mente instintivamente fixada em qualquer coisa boa e positiva no mundo que as cerca. Pessoas de menor calibre não são assim. Elas são inclinadas a mostrar sua superioridade, seu conhecimento, suas proezas ou sua boa educação. Mas as pessoas magnânimas não têm vaidade, não têm ciúmes, não têm reservas, e se abastecem do que é verdadeiro e sólido, onde quer que o encontrem. E, o que é melhor, encontram em todo lugar aonde vão.

Doar muda naturalmente o foco de uma pessoa, em especial se é um ato habitual. De fato, a generosidade pode ser descrita simplesmente como a mudança de foco, que deixa de ser a pessoa para se dirigir aos outros.

Quando você esta ocupado em doai a outras pessoas e ajudá-las a ser bem sucedidas, afugenta o egoísmo, lí não só faz do mundo um lugar melhor mas também faz da pessoa que doa alguém mais feliz. Como o poeta romano Sêneca disse: "Nenhum homem pode viver feliz quando se considera único, quando muda tudo para se favorecer. Você precisa viver para outros se deseja viver para si mesmo".

A generosidade altera o foco, que deixa de ser a pessoa para se dirigir aos outros.



2. A generosidade agrega valor aos outros

Uma das coisas mais significativas que se pode fazer na vida é ajudar os outros. Nesta vida, a grandeza de alguém não está no número de pessoas que o servem ou na quantidade de dinheiro que consegue juntar, mas em quantas pessoas ele serve. Quanto mais você doa, mais grandiosa é sua vida.

O presidente norte-americano Woodrow Wilson comentou: "Você não está aqui meramente para levar a vida. Você está aqui para capacitar o mundo a viver de modo mais amplo, com uma visão mais grandiosa, com um conceito mais refinado de lar e realizações. Você está aqui para enriquecer o mundo, e se empobreceria se esquecesse dessa mensagem". Ninguém consegue ir tão alto na escalada do sucesso quanto no momento em que se inclina para ajudar os que estão embaixo.

Quando você agrega valor aos outros, não tira nada de si mesmo.

3. A generosidade ajuda o próprio doador

Um mendigo pediu dinheiro a uma mulher. Ela procurou em sua bolsa e lirou uma nota de um dólar. Ao entregá-la ao homem, advertiu-o: —Vou dar-lhe um dólar não porque você merece, mas porque isso me agrada.

— Obrigado, madame — ele respondeu — mas já que a senhora tocou no assunto, porque não me dá uma nota de dez e multiplica sua satisfação?

"Ainda que tenha ganhado muito dinheiro, seu dia não terá sido perfeito se nào tiver feito alguma coisa para uma pessoa que nunca será capaz de retribuir".

RUTH SMELTZER

Você não se sente bem quando faz alguma coisa por alguém? Você não se sente especialmente recompensado quando ajuda alguém com necessidades muito grandes? Ruth Smeltzer afirmou: "Ainda que tenha ganhado muito dinheiro, seu dia não terá sido perfeito se não tiver feito alguma coisa para uma pessoa que nunca será capaz de retribuir".[5] Essa é uma das razões pelas quais muitas pessoas se apressam em ajudar quando uma tragédia acontece. Quando alguém sofre por causa de terremotos, fome, furacões, *tsunamis* ou guerras, as pessoas generosas se sentem mobilizadas a ajudar — e nunca esperam receber alguma coisa em troca.

O rei Salomão, da antiga Israel, afirmou:

> A quem dá liberalmente, ainda se lhe acrescenta mais e mais; ao que retém mais do que é justo, ser-lhe-á em pura perda. A alma generosa prosperará, e quem dá a beber será dessedentado.[6]

Não é possível iluminar a trilha de outra pessoa sem refletir a luz sobre a sua trilha.

Quando você ajuda os outros, só tem benefícios a receber. Não é possível iluminar a trilha de outra pessoa sem refletir a luz sobre a sua trilha.

TOMANDO A DECISÃO DE PLANEJAR E DEMONSTRAR GENEROSIDADE DIARIAMENTE

Nas semanas seguintes a nosso casamento, eu e minha esposa, Margaret, nos mudamos para Hillham, em Indiana, onde assumi meu primeiro emprego. A igreja que me contratou só podia pagar oitenta dólares por semana, então Margaret trabalhava em vários empregos para ajudar a sustentar

a casa. Aqueles dias foram financeiramente muito difíceis para nós, ainda que fossem cheios de alegria.

Naquela época, meu irmão, Larry, experimentava um sucesso precoce no mundo cios negócios, e sua situação financeira era muito boa. Larry e sua esposa, Anita, perceberam que passávamos por dificuldades, e durante aqueles primeiros anos eles foram muito generosos conosco. As únicas férias que tivemos foram aquelas para as quais eles nos convidaram e pagaram tudo. Todas as minhas melhores roupas foram compradas graças à generosidade deles. Larry pagou minhas despesas para que eu pudesse fazer um curso de aperfeiçoamento profissional. Nós sempre seremos gratos a eles.

Quando olho para trás e lembro daqueles dias, três coisas ficam claras para mim. Primeiramente, eu e Margaret nunca tivemos ciúmes do sucesso financeiro de Larry e Anita. Vibrávamos por eles, e nunca ambicionamos o que possuíam. Em segundo lugar, podíamos ver que o espírito de generosidade era uma grande fonte de alegria para eles e de bênçãos para nós. Terceiro, comecei a perceber o incrível valor de um estilo de vida generoso em relação aos outros. Foi então que tomei mais uma de minhas decisões de vida: *viverei com generosidade.* Margaret e eu reconhecemos que a grandeza não é definida pelo que uma pessoa ganha, mas pelo que ela doa. A generosidade verdadeira não é determinada pela renda. Ela começa no coração. Tem a ver com servir aos outros e procurar meios de agregar valor a eles. Essa é a maneira de alcançar significância em sua vida.

A grandeza não é definida pelo que uma pessoa ganha, mas pelo que essa pessoa doa.



Se você deseja se tornar generoso e fazer da generosidade parte importante de seu cotidiano, então faça o seguinte:

Faça doações em dinheiro

A forma como as pessoas lidam com o dinheiro define sua atitude sobre muitos outros aspectos de sua vida. Onde quer que seu dinheiro esteja, é

Para lá que sua atenção é atraída. Você já descobriu essa verdade? Se você investir muito dinheiro no mercado de ações, provavelmente verificará a página de economia do jornal ou os índices da Bolsa de Valores na Internet com freqüência. Se você gastar uma grande soma na compra de uma casa, é possível que gaste também muito tempo e esforço na manutenção dela. Se você doa bastante dinheiro a uma igreja ou uma instituição de caridade de sua preferência, também se preocupará com o uso que será feito da quantia e se a organização será bem-sucedida.

Essa verdade também é confirmada nas Escrituras Sagradas. De fato, há muitas percepções sobre o dinheiro na Bíblia. Acredite ou não, a Bíblia tem mais ensinamentos sobre o dinheiro do que sobre oração! Uma das observações mais profundas é esta: "Onde está o teu tesouro, aí estará também o teu coração."[7]

"Nenhum homem fica rico sem enriquecer os outros."

ANDREW CARNEGIE

Se você der dinheiro às pessoas, seja diretamente ou através de um trabalho de caridade, passará a se preocupar mais com os outros. E isso ajudará a criar em você um espírito ainda mais generoso. É só começar para que a generosidade comece a fluir. Se você esperar até *sentir* que está pronto para doar, pode nunca fazê-lo. Você se torna generoso quando doa dinheiro pela primeira vez. Andrew Carnegie, magnata da indústria do aço que doou milhões de dólares, afirmou: "Nenhum homem fica rico sem enriquecer os outros".

Doe-se às pessoas

O que as pessoas geralmente valorizam mais que o seu dinheiro? A resposta é: seu tempo e sua atenção. Pense nisto. O que exige maior esforço: assinar um cheque ou dedicar tempo? Qual dos dois demonstra o maior grau de compromisso? Meu amigo Larry Burkett disse: "Onde não há generosidade, não há compromisso". Creio que isso é verdade. As pessoas

mais próximas prefeririam TER VOCÊ em vez de seu dinheiro. Nada pode tomar o lugar tia afeição de um cônjuge. Uma criança deseja a atenção total dos pais mais que qualquer outra coisa. Mesmo funcionários ambi ciosos e com grande potencial compreendem que um bom mentor é mais valioso que uma simples recompensa monetária. O dinheiro pode comprar coisas, mas um bom mentor compra um futuro mais promissor. Quando você se doa, está sendo tão generoso quanto pode ser.

Separe um momento para lembrar das pessoas que produziram os maiores impactos em sua vida. Talvez um professor que o ajudou a entender que seria capaz de pensar e aprender. Ou pais ou parentes que o fizeram sentir-se amado e querido. Ou ainda um treinador ou patrão que viu seu potencial, pintou um retrato positivo de seu futuro e depois o desafiou e o preparou para alcançar coisas mais elevadas. Eles o ajudaram a se tornar a pessoa que estava destinada a ser. Que presente poderia ser melhor que este?

O rabino Harold Kushner afirmou: "O propósito da vida não é vencer. O propósito da vida é crescer e compartilhar. Quando você olha para trás o vê tudo que fez na vida, fica mais satisfeito com o prazer que proporcionou às pessoas que com as vezes em que tirou vantagem delas ou as derrotou". Quando você investe em outra pessoa apenas em nome da alegria de vê Ia progredir, sem nenhuma intenção de tirar proveito, se torna o tipo de pessoa generosa que os outros querem ter por perto. E seus dias serão verdadeiramente obras-primas.

Alguns encaram a doação como algo que excede um simples ato de bondade ou altruísmo. Também acham que se trata de obrigação. O médico e missionário *sir* Wilfred T. Grenfell dizia: "O serviço que prestamos ao próximo é o aluguel que de fato pagamos por nosso lugar na Terra. É óbvio que o homem é, por si só, um peregrino; e que o propósito deste mundo nao é 'ter ou manter', mas 'dar e doar'. Não pode haver outro sentido".

ADMINISTRANDO AS DISCIPLINAS DA GENEROSIDADE

È muito fácil viver apenas para você. De fato, esta pode ser a inclinação natural de todas as pessoas. Sei que é a minha. Mas podemos seguir por

outra trilha - a da generosidade.. Meu desejo é ser o tipo de pessoa que *eu* gostaria de perto de mim. Para ajudar, pratico essa disciplina, sempre me lembrando: a cada dia agregarei valor aos outros.

Que significa agregar valor aos outros? Como você pode fazer isso? Eis aqui como iniciar:

- *Valorizar as pessoas:* significa tratar a todos com respeito.
- *Saber quanto as pessoas valem:* significa ouvir e procurar entender os outros.
- *Valorizar-me:* significa crescer para ter condições de doar, pois não posso dar o que não tenho.
- *Fazer as coisas que Deus valoriza:* se ele ama as pessoas incondicionalmente, é assim que também devo amar.

Quando você valoriza as pessoas, abre a porta para a generosidade, o que facilita ainda mais seu planejamento e expressão diária. Se adotou esse conceito, está pronto para ser generoso com os outros. Pense nessas coisas enquanto se esforça em praticar a disciplina da generosidade todos os dias:

Não espere a prosperidade chegar para ser generoso

Por ter passado cerca de 25 anos no ministério, sei muito sobre os padrões de generosidade das pessoas e suas atitudes em relação ao dinheiro. Uma das coisas que ouvi muita gente dizer é que, se elas um dia tivessem muito dinheiro, *então* se tornariam generosas. Quem diz algo semelhante em geral está se enganando.

O nível de renda não tem nada a ver com o desejo de doar. Algumas das pessoas mais generosas que conheço não têm posses. Conheço muitas outras que têm muita coisa, menos um coração doador. As estatísticas confirmam. A média da renda *per capita* no Mississippi é a segunda mais baixa dos Estados Unidos, ainda que o estado seja o sexto colocado em doações para a caridade. O contraste é grande com New Hampshire, sexto colocado na média de renda *per capita.Você* sabe que posição do *ranking* de doações para a caridade New Hampshire ocupa? A 45ª colocação.[8]

Prosperidade e alta renda não ajudam as pessoas a se tornar generosas. De fato, Henry Ward Beecher, pai da romancista Harriet Beecher Stowc, alertou que a prosperidade e a renda poderiam realmente fazer com que as pessoas se tornassem menos propensas a doar. Ele avisou: "Tome cui dado para que a prosperidade não destrua a generosidade". O povo dos Estados Unidos vive no país mais próspero do mundo, durante o período mais próspero da história. Ainda assim, não doa tanto. Atualmente, 2,5% da renda do país vai para obras de caridade. É um índice inferior aos tem - pos da Grande Depressão (2,9%).[9] E 80% dos norte-americanos que ganham pelo menos um milhão de dólares por ano não contemplam as obras de caridade em seus testamentos.[10]

> Se você deseja se tornar uma pessoa mais generosa, não espere que sua renda aumente. Mude seu coração.



As pessoas não doam o que está na bolsa, mas o que está no fundo do coração. Se você deseja se tornar uma pessoa mais generosa, não espere que sua renda aumente. Mude seu coração. Faça isso e se transformará num doador, independentemente das circunstâncias.

Descubra todos os dias uma razão para doar

Talvez seja fácil as pessoas encontrarem razões para *não* doar. Mas é igualmente fácil descobrir bons motivos para doar, *sim.* Você só precisa procurá-los. No início deste capítulo, você aprendeu sobre J. Paul Getty, um homem que parecia ter muitas razões para não doar. Ainda assim, um de seus filhos, J. Paul Getty Jr., foi o oposto. Ele deu milhões de dólares de sua fortuna. Seja como o filho de Getty. Saia da passividade e encontre razões para doar. Procure uma causa nobre. Descubra uma necessidade urgente. Procure um grupo que está fazendo diferença. Saia em busca de líderes que você conhece e nos quais acredita. Dê às organizações seu respeito e sua confiança. Estão todos à sua volta; você só precisa fazer disso uma prioridade.

Encontre pessoas que precisa do que você tem para dar

D. L. Moody, fundador do Instituto Bíblico Moody, disse: "Faça todo o bem que puder a todas as pessoas que puder, de todas as formas que puder, durante todo o tempo que puder". Quando isso acontece, os alvos de sua generosidade nunca serão as causas, as instituições ou as organizações. Em última análise, serão as pessoas, individualmente.

> "Faça todo o bem que puder a todas as pessoas que puder, de todas as formas que puder, durante todo o tempo que puder."
>
> D.L. MOODY



Gente que passa por necessidade está em toda parte. Você não precisa ir muito longe, dar a volta ao mundo ou enviar um cheque para outro continente para ajudar e servir o próximo, embora não haja nada de errado em fazer essas coisas. Mas há muitas pessoas perto de sua casa que podem ser beneficiadas com aquilo que você tem para oferecer — pessoas de sua cidade, de sua vizinhança, ou mesmo de sua casa.

Ser generoso significa manter os olhos abertos para as oportunidades de oferecer alguma coisa a alguém, seja como mentor de um colega de profissão, alimentando um sem-teto, compartilhando sua fé com um amigo ou dedicando tempo a seus filhos.

> "A questão mais urgente e constante da vida é: 'que estamos fazendo pelas pessoas?'"
>
> MARTIN LUTHER KING JR.



Martin Luther King jr., líder da luta por direitos civis, declarou: "A questão mais urgente e constante da vida é: 'que estamos fazendo pelas pessoas?'". A resposta a essa pergunta demonstra a dimensão de sua generosidade. Quanto mais generoso, maior será sua oportunidade de realizar algo significativo na vida dos outros.

Tenho muitos motivos para agradecer. Ao olhar para trás e pensar no conceito e generosidade, este é o padrão que se revela:

Na faixa dos vinte anos: a generosidade expressou-se a mim através de meu irmão e de muitas outras pessoas.

Na faixa dos trinta anos: a generosidade tornou-se uma prioridade em minha vida.

Na faixa dos quarenta anos: a generosidade tornou-se uma alegria em minha vida.

Na faixa dos cinqüenta anos: comecei a ver multiplicada a retribuição de minha generosidade.

No capítulo sobre finanças, mencionei que o desejo de ter alternativas nao é sempre necessariamente egoísta. Isso é verdade, pois você só pode dar o que tem. Para mim e para Margaret, ter alternativas nos liberou para doar mais aos outros. Há mais de trinta anos tentamos ser generosos, Empenhamo-nos em planejar nossa vida de maneira que possamos continuar sendo generosos. O que fazemos apenas por nós mesmos morre conosco, mas o que fazemos pelo próximo e pelo mundo permanece, e dura uma eternidade.

MORTO, MAS JAMAIS ESQUECIDO

Em janeiro de 2002, os canais de notícias veicularam a história de um líder que morrera de câncer no fígado. Pouco depois de sua morte, os noticiários matinais em rede nacional apresentaram retrospectivas de sua vida, com videoclipes similares àqueles sobre grandes parlamentares ou estrelas de Hollywood, embora a profissão dele não tivesse nenhuma relação com o cinema nem com a política. Não muito tempo depois, relação tributo a ele foi aprovado por unanimidade no Senado. Sobre aquele homem, o senador Carl Levin, de Michigan, afirmou: "Era um homem de visão, ação e compaixão (...). Os frutos de seu trabalho continuarão a aperfeiçoar a vida das multidões de crianças que procuram um

lar permanente e família amorosa". Quem era essa pessoa, e o que ela fcz durante a vida? Ele era um sujeito que se apresentava como "preparador de hamburgueres" e se chamava Dave Thomas.

Se você assistia à televisão americana durante os anos 1990, então sabe quem foi Dave Thomas, fundador da rede de lanchonetes Wendys. Uma pesquisa realizada em 1997 indicava que 92% dos consumidores adultos abordados sabiam quem era Thomas.[12] O presidente dos Estados Unidos poderia não ter alcançado um índice tão alto de popularidade! Thomas não era um garoto-propaganda cheio de lábia. Era o sujeito simples que aparentava ser, mas fez mais de oitocentos comerciais para promover a Wendys. Ele havia começado a empresa, e realmente conhecia o ramo por dentro e por fora. Mas, se iniciar um negócio de sucesso e se tornar celebridade na mídia fossem suas únicas realizações, poucas pessoas teriam sentido falta dele. O que distinguia Thomas de outros homens e mulheres de negócio bem-sucedidos, e que o tornou uma pessoa amada, era sua generosidade.

AS LANCHONETES ERAM A SUA VIDA

Dave Thomas era filho de mãe solteira, e seis semanas depois de nascer, em 1932, foi adotado por Rex e Auleva Thomas. Quando o menino completou cinco anos, Auleva faleceu. Ele passou os onze anos seguintes mudando de um lugar para outro, conforme seu pai procurava emprego. Os momentos preferidos do rapaz geralmente aconteciam quando ele e seu pai adotivo saíam para comer juntos. "Durante as refeições, eu tinha meu pai só para mim", dizia Thomas. "Eu também gostava de ver todas aquelas famílias sentadas juntas, alegrando-se mutuamente."[13] Thomas começou a estudar os restaurantes, observando os serviços e os cardápios. Dizem que, aos nove anos, ele já havia adquirido um certo grau de conhecimento, entendendo o que os consumidores queriam.

Thomas começou a trabalhar quando tinha doze anos. Seu primeiro emprego em restaurante foi num estabelecimento administrado por uma família em Knoxville, no Tennessee. Três anos mais tarde, depois de uma nova mudança, ele foi trabalhar no restaurante Hobby House, em

Fort Wayne, Idiana. Lá foi orientado pelo dono do restaurante, Phil Clauss, que lhe ensinou tudo sobre negócios, Dali em diante, Thomas sabia o que queria da vida: lazer carreira no ramo dos restaurantes.

Thomas entrou para o exército aos dezoito anos, fez o curso de cozinheiro e padeiro e se tornou um dos soldados mais jovens a administrar um clube para militares da ativa. Quando terminou o serviço na Alemanha, voltou a Fort Wayne e trabalhou com Phil Clauss novamente. Em 1964, quando Clauss ofereceu a Dave uma oportunidade de recuperar a saúde financeira de suas quatro franquias da Kentucky Fried Chicken (KFC), Thomas as reergueu e as tornou muito bem-sucedidas. Quando Clauss as vendeu, posteriormente, Dave se tornou milionário.

Fm 1969, Thomas realizou seu sonho de começar o próprio restaurante. Ele adorava hambúrgueres com queijo, por isso uma lanchonete de *fast-food* era seu caminho natural. Abriu a primeira loja da Wendys Old Fashioned Hamburgers [Hambúrgueres à Moda Antiga da Wendy] no centro de Columbus, em Ohio, com o nome de uma de suas filhas. Não demorou muito para que ele abrisse quatro filiais em Columbus.

Dave estava se tornando muito bem-sucedido, e quando começou a lazer as lanchonetes do tipo *drive-through* funcionar melhor que as da concorrência, suas lojas decolaram. Ele abriu mais filiais e sempre tentava implantar conceitos inovadores. Sua idéia de franquias por cidades e regiões, ao invés de lojas isoladas, acelerou o crescimento. Nos primeiros cem meses da empresa, foram abertas mais de mil lanchonetes. Atualmente, há mais de seis mil.

Quando Thomas estava dirigindo sua empresa, mencionou por acaso que havia sido adotado. A princípio, ele falava timidamente sobre o assunto, mas tornou-se mais ousado quando compreendeu que aquilo poderia ajudar a motivar seus funcionários. Ele queria que todos progredissem. Costumava dizer: "Compartilhe seu sucesso e ajude outras pessoas a ser bem-sucedidas. Dê um pedaço da torta para todo mundo. Se a torta não for suficientemente grande, faça uma torta maior".[14] Esta era apenas

uma parle de seu sistema de valores. Ele sempre acreditou que valia a pena retribuir, Em seu segundo livro, *Well Done! [Bom trabalho!],* ele explicou:

> Se você não está se doando na mesma proporção em que doa seu dinheiro, será que lá no fundo é mesmo tão generoso? Devemos trabalhar duro para fazer com que o Círculo Virtuoso da Generosidade se torne a maior epidemia dos Estados Unidos — doação de riquezas, doação da própria vida. Ininterrupta e sem fim.[15]

Em 1990, o presidente George H.W. Bush convidou Thomas a retribuir em grande estilo. Pediu-lhe que liderasse o programa de adoções da Casa Branca e chamasse a atenção para a causa. Ele não apenas o fez, como também lutou para reduzir a burocracia e os custos dos processos de adoção. Mais importante ainda: isso foi o agente catalisador que o levou a dedicar os últimos doze anos de sua vida à causa da adoção.

Em 1992, criou a Fundação Dave Thomas para Adoção. A organização trabalha para fomentar adoções e facilitar o processo para os pais. Estabeleceu parcerias com outras iniciativas no sentido de encontrar um lar adotivo permanente para as mais de 125 mil crianças americanas que vivem em orfanatos. Quando questionado sobre o motivo que o levou a criar a fundação, Thomas disse simplesmente: "Eu só sei que todo o mundo merece um lar e amor".[16]

Mas aquilo era apenas o começo. Ele continuou a trabalhar pelas crianças à espera de adoção. Doou os lucros de seu primeiro livro, *Daves way* [À *moda de Dave],* para a causa da adoção. Ele foi pioneiro num programa que oferecia benefícios aos funcionários da Wendys que adotassem crianças. Depois, deu início ao projeto "Adoção no trabalho", para incentivar outras empresas do país a fazerem o mesmo. Ele falou no Congresso, onde alertou os parlamentares sobre a urgência de criar mecanismos de dedução de impostos para estimular a adoção. Foi até parceiro do Serviço Postal dos Estados Unidos na criação e na divulgação de uma série de selos sobre o tema.

Dave Thomas adorava trabalhar pelas crianças, especialmente aquelas que precisavam ser adotadas, mas ele fez muito mais:

- Criou o Thomas Center na Universidade de Duke, que abriga a Escola Fuqua de Educação em Negócios.
- fundou o Programa Enterprise Ambassador na Universidade de Nova, com mentores para estudantes secundaristas.
- Apoiou a Sociedade Lar das Crianças, da Flórida.
- Promoveu campanhas públicas para adoção, serviços de emergência, tratamento de problemas do pulmão e várias instituições de caridade.
- Deu assistência financeira ao Hospital Infantil em Columbus, ao Hospital do Câncer Arthur G. James e ao Instituto de Pesquisas Richard J. Solove, na Universidade do Estado de Ohio, assim como ao Centro de Pesquisas do Câncer Infantil em Memphis.

As pessoas mais próximas a Thomas sentem falta dele. Depois de sua morte, Jack Schuessler, presidente do conselho e diretor executivo da Wendys International, declarou: "Ele era o coração e a alma de nossa empresa. Tinha paixão por hambúrgueres grandes e saborosos, e dedicou sua vida a servir ótima comida aos clientes e ajudar os menos favorecidos de sua comunidade".[17]

Apesar de seu sucesso e seu prestígio, Thomas nunca perdeu a perspectiva. Ele nunca quis ser um sujeito influente. Ele dizia: "Todo o mundo morre. A única coisa de que as pessoas lembrarão a seu respeito não é quanto dinheiro ganhou nem os negócios que fez, mas se você foi um cara bacana".[18] Thomas demonstrou o tipo de sujeito bacana que era doando seu tempo, seus talentos e seus recursos para ajudar outras pessoas, foi isso — não a rede Wendy's — que tornou sua vida tão significativa.

Generosidade Aplicações e exercícios

Planejando e expressando generosidade diariamente

- Sua decisão em relação à generosidade para o dia de *hoje*

  Como você se posiciona, no que diz respeito à generosidade, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Já tomei a decisão de planejar e expressar generosidade diariamente?
2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão
3. O que eu decidi exatamente?

Sua disciplina em relação à generosidade para todos os dias

Com base na decisão que você fez, no que diz respeito à generosidade, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão de se comprometer com a generosidade e a disciplina diária para colocá-la em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Considerando que doar é um gesto que começa no coração, este é o primeiro lugar que você precisa olhar para avaliar como você se posiciona como um doador. Qual valor você atribui às outras pessoas? Elas são importantes? Você acredita que toda pessoa é digna de respeito e consideração? Ou você só valoriza as pessoas que respeita ou que podem ajudar você de alguma forma? Dê uma olhada honesta em sua vida. (Se você quiser, pode pedir ajuda a outras pessoas.) Você não dará valor à generosidade enquanto não der valor às pessoas.

2. Para se tornar mais generoso, comece com as pessoas mais próximas a você. Primeiramente, precisa saber o que é importante para elas. Pense um pouco a respeito, e depois escreva quanto cada pessoa vale. Em sua lista, você deve incluir seu cônjuge, seus filhos, seus pais, seus amigos íntimos, colegas de trabalho e escola, patrão etc. Se você está tendo dificuldades em decidir sobre o que é importante para eles, passe algum tempo conversando, tentando conhecê-los melhor antes de completar sua lista.

   Quando tiver completado a lista, pense em como poderia agregar valor às pessoas. Tente incluir idéias que se adaptem a seu tempo, seus talentos e seus recursos

3. Quão generoso você é hoje em dia? Quanto de seu tempo e de seu dinheiro você doa a pessoas e organizações. sem esperar nenhum tipo de benefício em troca? Dê uma olhada cm seus registros financeiros e em sua agenda. Que percentual de seus recursos financeiros são destinados às obras de caridade? Não passa de 1 % ou 2%? No capítulo sobre finanças, recomendei que você desse não menos que 10%. Se não puder, tente começar revendo seu orçamento, de maneira que possa chegar lá nos próximos dois anos. Se você tem sido abençoado com recursos financeiros e já doa 10% deles, então tente aumentar suas doações.

   Não se limite a assinar um cheque. Se você não está passando tempo ao lado das pessoas, ajudando-as sem pedir nada em troca, então não está sendo tão generoso quanto poderia. Engaje-se em sua igreja, seja voluntário em uma organização de benemerência ou procure ser o mentor de um funcionário. Não importa onde ou como você agregue valor, desde que seja em alguma coisa em que acredite.

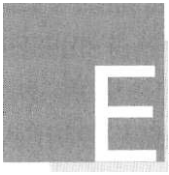
4. Se você sente que tem pouco a oferecer, trabalhe a auto-valorização. Uma maneira de fazer isso é aceitar a sugestão de Dave Thomas e "fazer uma torta maior". Se você ganhar mais, terá mais dinheiro para doar. Mas também pode se valorizar engajando-se num projeto de crescimento pessoal. Bons mentores são capazes de agregar valor, pois têm muito a oferecer. (Vou falar mais sobre como fazer isso no cap. 14.)

- Olhando para o dia de amanhã

  Dedique algum tempo para refletir sobre como sua decisão, no que se refere à generosidade e à disciplina diária que ela pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Que benefícios conjuntos ela produzirá?

  Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
  A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
  A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

Os *valores de hoje* me norteiam

nquanto me preparava para escrever este capítulo, duas coisas interessantes aconteceram. Sam Waksal, ex-CEO da ImClone, que confessou sua culpa em casos de fraudes em empresas de seguro e bancos, conspiração para obstrução da Justiça e perjúrio, foi condenado a mais de sete anos de prisão e a pagar cerca de 4,3 milhões de dólares em multas e indenizações. O juiz do caso, William H. Pauley, disse a Waksal: "O prejuízo que você causou é, na verdade, incalculável", e afirmou que ele prejudicou sua empresa, sua família e os investidores de todo o país.[1] A outra coisa interessante foi que Martha Stewart, fundadora da Martha Stewart Living Omnimedia e amiga de Waksal, foi indiciada sob as acusações de fraude em seguradoras, obstrução da Justiça e conspiração e por ter dado declarações falsas aos promotores e ao FBI.[2]

A não ser que você tenha enterrado a cabeça na areia desde o início do novo milênio, já deve estar farto de ouvir histórias como essas. A empresa Enron admite ter inflacionado seus cálculos de receita em 586 milhões de dólares durante alguns anos e registra um pedido de falência. O Departamento de Justiça ainda está tentando descobrir quantos executivos sabiam da situação da empresa enquanto mais de um bilhão de dólares em ações da Enron eram vendidos.[3] A WorldCom reconheceu que superestimou seus lucros em 7,1 bilhões de dólares,[4] o que provocou a demissão de dezessete mil funcionários e a depreciação do valor

das ações da empresa em 75% Noticias dão conta de que a Igreja Católica acobertou o compoi lamento iinpropi io de alguns padres. E a lista parece não ter fim.

O que todas essas histórias têm em comum? Valores! Toda história reflete o incrível dano que pode ser provocado quando as pessoas perdem a direção depois de fracassar no esforço de assumir bons valores e colocá-los em prática diariamente. James B. Comey, procurador de justiça dos Estados Unidos para o Distrito Sul de Nova York, afirmou que o indiciamento de Stewart foi uma tragédia para sua empresa e para seus seiscentos funcionários. "É uma tragédia que poderia ter sido evitada se aquelas duas pessoas tivessem feito o que os pais ensinam aos filhos desde sempre", disse, "que é: se você está numa situação complicada, mentir não é a saída. A mentira é um ato de conseqüências profundas."[6]

POR QUE OS VALORES SÃO TÃO IMPORTANTES PARA o DIA DE HOJE

George H. Lorimer, que já foi editor do jornal *Saturday Evening Post,* afirmou: "Por trás de cada vida há princípios que a moldaram". Os princípios que norteiam sua vida são os seus valores. Em última análise, os valores fundamentais de uma pessoa nada mais são que os princípios que ela internalizou. Esses valores fundamentais são críticos no caminho para o sucesso porque funcionam como...

"Por trás de cada vida há princípios que a moldaram."

GEORGE H. LORIMER

Uma âncora

Como você tomaria boas decisões nos momentos difíceis e inevitáveis da vida se não tivesse valores? Como você encontraria direção? Gente sem Valores está à deriva no oceano da vida. Quando as ondas quebram sobre essas pessoas, elas não encontram lugar para se proteger e descansar.

Qualquer tempestade forte pode ser uma ameaça de naufrágio. Qualquer corrente pode leva-la .a lugares que não desejava ir. Por outro lado, quando você possui valores sólidos, dispõe de alguma coisa capaz de mantê-lo firme, mesmo em tempos difíceis.

Uma amizade confiável

Por seus valores fundamentais serem as crenças mais profundamente arraigadas que descrevem sua alma de modo exato, eles acompanham você por toda a vida. Isso pode ser muito bom para restabelecer a confiança. O presidente americano Abraham Lincoln dizia: "Quando eu deixar as rédeas desta administração, quero manter apenas um amigo, e esse amigo está dentro de mim".

Os valores fundamentais são as crenças mais profundamente arraigadas que descrevem sua alma de modo exato.



Sua referência

Assim como as circunstâncias, sua maneira de viver está mudando constantemente. Você adquire novas habilidades, disciplinas e hábitos. As práticas sempre mudam de acordo com a situação. Os valores, porém, não mudam. Eles são guias de confiança. Parafraseando um ditado que ouvi certa vez:

Métodos são muitos,
Valores não são.
Métodos podem mudar,
Valores sempre ficarão.

Uma vez que você tenha analisado profundamente seus valores e os tenha articulado, será capaz de conduzir sua vida por eles. Você pode acrescentar outros à lista à medida que se torna mais velho e mais sábio, mas se um valor é verdadeiramente fundamental, permanece o mesmo por toda a sua vida.

Ao longo tios anos, ensinei muitas lições sobre valores para líderes, porque os valores sao fundamentais para qualquer tipo de sucesso que se deseja alcançar. Ao me preparar para escrever este livro, dediquei um bom tempo para rever meus valores. Agora que já estou na casa dos cinqüenta anos, penso que finalmente criei uma lista que vai durar até o fim de minha vida. Usei esta lista para esboçar este livro:

Eu valorizo minha atitude porque ela me oferece possibilidades.
Eu valorizo minhas prioridades porque elas me dão foco.
Eu valorizo minha saúde porque ela sustenta minha força.
Eu valorizo minha família porque ela me dá estabilidade.
Eu valorizo meu raciocínio porque ele me coloca em vantagem.
Eu valorizo meu compromisso porque ele me dá firmeza.
Eu valorizo minhas finanças porque elas me oferecem alternativas.
Eu valorizo minha fé porque ela me dá paz.
Eu valorizo meus relacionamentos porque eles me realizam.
Eu valorizo minha generosidade porque ela dá significado a minha vida.
Eu valorizo meus valores porque eles me norteiam.
Eu valorizo meu crescimento porque ele aumenta meu potencial.

Sendo guiado por esses doze valores, espero cumprir o propósito de minha vida, que se concentra em três áreas principais:

I. *Minha família:* viver uma vida digna de maneira que meus valores sejam aceitos por minha família.
2; Meu trabalho: influenciar o maior número de pessoas possível no menor espaço de tempo.
3. Eu mesmo: morrer com a satisfação de que servi a Deus, às pessoas e a minha família.

Se você quer uma vida proativa, se quer influenciar a direção que ela está tomando, se quer que sua vida expresse as qualidades que você considera desejáveis e se quer viver com integridade, precisa conhecer seus valores, decidir-se por assumi-los e colocá-los em prática todos os dias.

TOMANDO A DECUSÃO DE ASSUMIR E COLOCAR EM PRATICA BONS VALORES DIARIAMENTE

Cresci num lar em que grandes valores foram ensinados e colocados em prática, mas não tomei uma decisão consciente de assumir bons valores e colocá-los em prática até 1970, quando eu tinha 23 anos de idade. Naquele ano eu li *Liderança espiritual*,[7] de J. Oswald Sanders. O livro mudou minha vida. Até então, exercia minha liderança visando a agradar as pessoas. Eu liderava com base no que fosse mais popular. Em 90% do tempo, tudo ia bem. Mas nos momentos em que se exigia uma liderança *de verdade,* quando eu realmente precisava fazer alguma coisa impopular, vacilava. Ao ler o livro de Sanders, percebi que não estava liderando de acordo com meus valores, e isso me encorajou a agir corretamente, mesmo se não agradasse a todos. Tomei esta decisão: *liderarei as pessoas com base nos valores que assumi.*

Ainda tenho meu exemplar de *Liderança espiritual,* pois esse livro me marcou profundamente. No final dele, escrevi três compromissos que moldariam minha vida dali para a frente. O livro desafiou-me a:

1. *Ser um homem de Deus:* não importa aonde meu trabalho vai me levar, desejo estar no centro da vontade de Deus.
2. *Desenvolver meu potencial até o melhor de minha habilidade:* nunca me permitirei ser preguiçoso, indiferente ou negligenciar meu compromisso, no que diz respeito às pessoas espiritualmente perdidas.
3. *Ser um líder verdadeiramente espiritual:* Deus é meu ídolo, Jesus é meu padrão e a Bíblia me dá direção. Existem muitos estereótipos de líderes. A visão deles é totalmente corrompida pelas coisas que os cercam. Que Deus me ajude a nunca me moldar de acordo com eles ou ensinar coisas nas quais não acredito.

Por 34 anos, pergunto-me sistematicamente: "Lidero de acordo com os valores que assumi?". Em alguns momentos, minha liderança baseada em valores me colocou em situação de isolamento, mas nunca me separou de mim mesmo.

Em alguns momentos, minha liderança baseada em valores me colocou em situação de isolamento, mas nunca me separou de mim mesmo.

() comediante Fred Allen disse: "Você só vive uma vez. Mas se o fizer direitinho, será suficiente". Como as pessoas podem "fazer direitinho"? tendo consciência de seus valores e praticando-os diariamente. Faça isso e terá poucos motivos para arrependimento no fim de sua jornada. Aqui estão algumas sugestões para ajudá-lo a começar:

Crie uma lista de bons valores

Comece escrevendo toda e qualquer idéia que lhe surgir a respeito de valores. Liste todas as qualidades admiráveis de caráter nas quais possa pensar. Quando um aspecto de sua vida lhe vier à mente, tente capturar o que é importante. Definitivamente, seus valores não podem ser determinados por fatores externos, como profissão e ambiente, mas é preciso considera-los para alcançar o raciocínio pleno.

Quando você achar que esgotou todas as idéias possíveis, coloque a lista de lado por um tempinho, mas continue pensando sobre isso. Quando novas idéias surgirem, adicione-as à lista. Talvez você queira fazer alguma leitura para direcionar o raciocínio e verificar se esqueceu algo.

Depois de algumas semanas, comece a combinar as idéias da lista. (Por exemplo, "confiabilidade" e "integridade" se sobrepõem. Da mesma forma, "compromisso" e "trabalho duro" combinam. Escolha uma — ou selecione outra palavra que descreva melhor os dois termos juntos.) Depois, reduza a lista. É possível que não consiga colocar em prática vinte ou cinqüenta valores, por isso precisa começar eliminando alguns deles. Quais se baseiam de fato em seus ideais mais elevados? Quais itens de sua lista representam verdadeiramente a essência de seu ser? Quais deles restarão? pelo que você ansiaria viver? Pelo que estaria pronto para morrer?

Comece eliminando qualquer coisa superficial ou temporária. Se você c casado ou casada, envolva seu cônjuge nesse processo. Suas listas de

valores podem não ser idênticas, mas elas certamente terão muito em comum. Se algum de seus valores estiver em desacordo com os de seu cônjuge, fique alerta. Vocês precisam conversar sobre isso e descobrir como está o relacionamento entre ambos, ou sempre haverá conflitos em seu casamento.

Assuma esses bons valores

Há alguns anos, meu amigo Jim Dobson, fundador da Focus on the Family [Foco na Família], foi responsável pelo discurso de colação de grau da Universidade do Pacífico de Seattle. Nele, falou sobre a crise da meia-idade que muitas pessoas entre os 35 e cinqüenta anos enfrenta, fim afirmou: "Acredito que esse fenômeno é provocado mais por um sistema de valores equivocado que pela faixa de idade em que ocorre. De repente, você percebe que a escada pela qual vinha subindo está encostada na parede errada". Descobrir e assumir seus valores pode ajudá-lo a se prevenir contra situações como essa.

Tome uma decisão de viver esses valores diariamente

As verdadeiras mudanças na vida começam quando você decide mudar seu sistema de valores, porque ele é o fundamento de tudo o que você faz. Certa vez, meu amigo Pat Williams, vice-presidente do time de basquete Orlando Magic, contou-me que Roy Disney ao ser solicitado a revelar o segredo do sucesso das organizações Disney, costumava dizer que a empresa era administrada por valores, o que tornava mais fácil tomar boas decisões. O mesmo vale para pessoas comuns.

> "Não tente se tornar uma pessoa de sucesso, mas uma pessoa de valor".
>
> ALBERT EINSTEIN



O físico Albert Einstein aconselhou: "Não tente se tornar uma pessoa de sucesso, mas uma pessoa de valor". Por que ele diria uma coisa dessas?

Porque sabia que os valores mantêm a pessoa focada no que é importante , O que, por sua vez, conduz a uma qualidade de vida melhor, uma vida de integridade. Além disso, se você esta loi ado em seus valores, as probabili dades de sucesso aumentam.

ADMINISTRANDO A DISCIPLINA DOS VALORES

Administrar sua vida de acordo com seus valores não é fácil. Por quê? Porque seus valores serão colocados à prova diariamente por aqueles que nao os assumem. Pessoas negativas poderão menosprezá-lo quando você demonstrar uma atitude positiva. Quem não tem família pode não entendei a dedicação que você mantém pela sua. Gente que não gosta de aprender nao compreenderá sua dedicação ao crescimento pessoal. Aqueles cujas prioridades são diferentes das suas tentarão convencer você a segui-los ou a assumir compromissos insensatos.

A disciplina que eu pratico para vencer essa luta é simples: *todos* os *dias revejo meus valores e reflito neles.* Para me ajudar nessa tarefa, mantenho uma lista de minhas Doze Doses Diárias em meu *companheiro de raciocínio,,* um caderninho que sempre carrego comigo. Desse modo, posso colocar no papel algumas idéias e anotar lembretes de coisas sobre as quais preciso conversar com Margaret. Toda vez que abro o caderninho, vejo aqueles doze valores. Também aplico a mim mesmo o teste dos doze minutos. No fim de cada dia, passo um minuto revendo e refletindo sobre cada uma das Doze Doses Diárias. Com isso, mantenho-me na trilha certa e fico menos propenso a abandonar o propósito de viver por meus valores.

Para assumir e colocar em prática seus valores diariamente com mais eficiência, siga estas orientações:

Articule e assuma seus valores diariamente

Como é possível administrar algo tão abstrato quanto seus valores? Comece por colocá-los na forma concreta. Se você já dispõe de sua lista de valores, redija uma declaração que descreva cada um deles, explicando

como você pretende aplicá-lo sua vida e que beneficio ou direção pro porcionara. Matenha esse papel em algum lugar que você possa ver todos os dias. Hellila constantemente em seus valores, pois isso ajuda a cristalizá-los na mente. Durante o dia, quando você tiver de tomar decisões, avalie suas escolhas de acordo com seus valores. Sempre que for apropriado, fale sobre eles. Isso não só os consolida na mente e ajuda você a colocá-los em prática, como também acrescenta um certo nível de responsabilidade.

Os bons líderes no mundo dos negócios compreendem a importância de falar sobre seus valores continuamente. Stew Leonard, presidente da Stew Leonard's Dairy, diz que ele verbaliza com freqüência o valor de seus clientes. "Não vemos os clientes como vocês os vêem", ele afirma. "Nosso pessoal imagina cada um dos clientes com cinqüenta mil dólares tatuados na testa." Que significa isso? Simples questão de matemática:

Valor médio que cada cliente gasta por semana	$ 100
Número de semanas por ano em que os clientes compram	x 50
Número médio de anos que as pessoas vivem na cidade	x 10
Valor de cada consumidor	$ 50.000[8]

Assumir seus valores por completo e articulá-los sempre aumentam radicalmente suas chances na vida.

Compare seus valores com suas práticas diariamente

O hiato entre o saber e o fazer é significativamente maior que o hiato entre a ignorância e o conhecimento. Uma pessoa que identifica e articula seus valores, mas não os pratica, é como um vendedor que faz promessas a um cliente e depois não entrega. Perde a credibilidade. Nos negócios, o resultado é que a pessoa perde o emprego. Na vida, ela perde a integridade.

O hiato entre o saber e o fazer é significativamente maior que o hiato entre a ignorância e o conhecimento.



Em 1995, Girish Shah, controlador assistente de uma divisão de uma companhia Fortune 500, foi acusado de dar desfalques no valor total de 998 mil dólares durante um período de oito anos. Ele não fez nenhuma contestação no tribunal, e estava preparado para devolver 728 mil dólares imediatamente e pegar emprestado com parentes o dinheiro restante.

O diretor executivo da companhia ficou indignado. Para os membros da corte, ele escreveu:

> Vejo o crime do senhor Shah como especialmente extraordinário. Ele não apenas roubou dos acionistas da empresa, como também violou a confiança depositada nele pela companhia e por seus supervisores (...) Clamo aos senhores para que inculquem sobre o senhor Shah e todos os outros que cometem crimes similares a noção de que condutas dessa natureza contra a sociedade é considerada uma questão grave pela Corte do Texas, e não será perdoada.[9]

Sabe o que é mais irônico sobre a declaração? Foi feita pelo diretor executivo da Tyco, Dennis Kozlowski, o homem que mais tarde seria acusado de roubar seiscentos milhões de dólares da mesma companhia, com a ajuda de dois outros executivos.[10] Evidentemente, essa falta de conexão entre os valores que ele declarava e suas práticas consistia num padrão. Kozlowski costumava alardear a maneira frugal com que dizia lidar com o dinheiro da empresa. Mostrava freqüentemente os escritórios espartanos da companhia em determinados prédios, mesmo mantendo escritórios considerados extravagantes em outros.

As discrepâncias entre os valores e as práticas criam o caos na vida de uma pessoa. Se você fala de seus valores, mas negligencia sua aplicação, continuará a comprometer sua integridade e sua credibilidade. Isso acontecerá mesmo que você seja apenas descuidado, ou que não tenha intenção de cometer nenhum erro.

Viva seus valores, independentemente de seus sentimentos

Muitas pessoas ficam em apuros quando seus valores e sentimentos entram em conflito. Quando você está se sentindo bem e tudo está seguindo

do jeito que você que, não é difícil viver seus valores de maneira firme e consistente. No entanto, quando seus valores lhe determinam que aja de modo a poder causar alguma dor ou custo, talvez seja complicado colocá-los em prática.

Se um de seus valores é a integridade, e você encontra na rua uma bolsa de algum banco cheia de dinheiro que suspeita ser roubado, provavelmente não terá dificuldade de deixar o dinheiro na delegacia de polícia. Mas o que aconteceria se visse seu chefe roubando da empresa para a qual você trabalha, e soubesse que, se chamasse a atenção para o problema, certamente seria despedido? Essa escolha seria mais complicada, em especial se você soubesse que perder o emprego poderia significar o fim do sonho de comprar uma casa, ou mesmo a sua falência.



"Pode parecer que pessoas legais chegam em último lugar, mas geralmente eles correm uma prova diferente".

KEN BLANCHARD E NORMAN VINCENT PEALE

Pessoas bem-sucedidas fazem o que é certo, não importa como elas se sintam a respeito. Não esperam ser capazes de sentir alguma coisa para agir. Elas agem primeiro, e depois esperam que seus sentimentos se adaptem. Geralmente, nada de muito dramático está envolvido. As decisões difíceis são as do cotidiano. Por exemplo, se manter uma boa saúde é um de meus valores, devo me exercitar de manhã, embora não sinta vontade de fazê-lo? Vou me privar de comer um grande pedaço de bolo de chocolate, mesmo que eu queira muito? Para ser bem-sucedido, meus valores — não meus sentimentos — precisam controlar minhas ações. Ken Blanchard e Norman Vincent Peale escreveram o seguinte no livro *O poder da administração ética:* "Pode parecer que pessoas legais chegam em último lugar, mas geralmente eles correm uma prova diferente".[11] Viver por seus valores é correr uma prova diferente.

Avalie cada dia à luz de seus valores

A maioria das pessoas dedica pouco tempo a todo tipo de raciocínio reflexivo, ainda que ele seja necessário .1 qualquer um que queira viver seus valores consistentemente. Benjamin Franklin costumava levantar-se pela manhã perguntando a si mesmo: "Que tipo de bem farei hoje?". Quando se deitava, à noite, se perguntava: "Que tipo de bem fiz hoje?" Ele se auto-avaliava à luz de um de seus valores. Nos últimos anos, tentei fazer algo similar. No fim do dia, reflito se agreguei valor à vida de alguém, pois é o que desejo fazer diariamente em minha vida.

REFLEXÕES SOBRE OS VALORES

Ao refletir sobre as decisões tomadas em 1970 e que envolvem valores, percebo que elas proporcionaram direção a minha vida pessoal e profissional:

Na faixa dos vinte anos: meus valores deram-me coragem para fazer a coisa certa.

Na faixa dos trinta anos: meus valores motivaram-me a deixar minha zona de conforto e dar grandes passos em termos profissionais.

Na faixa dos quarenta anos: meus valores capacitaram-me a ser mais compreensivo com outros líderes.

Na faixa dos cinqüenta anos: meus valores proporcionaram-me grande segurança.

For 34 anos, meus valores me proporcionaram um fundamento sólido sobre o qual construí minha vida.

UMA AUDIÊNCIA COM O PRESIDENTE

No início de 2003, me vi numa daquelas situações em que tinha de fazer uma escolha difícil. Realizo muitas conferências para organizações voltadas aos negócios e para grandes corporações. De alguns anos para cá, uma das organizações que freqüentemente me convida a falar é a Home Interiors.

listava agendado para falar na convenção nacional da empresa, mas, alguns dias antes do evento, recebi o tipo de chamada telefônica que um líder apenas sonha receber um dia. Um membro da equipe da Casa Branca ligou-me, pedindo-me que participasse de um encontro de duas horas com o presidente, numa quinta-feira.

Que oportunidade! Eu havia encontrado George W. Bush uma vez, quando ele ainda era governador do Texas, antes de sua decisão de concorrer à presidência. Mas encontrar-me com ele na Casa Branca e ter uma chance de dar minha opinião sobre determinado assunto numa audiência com ele era um grande privilégio. Havia apenas um problema. O encontro era no mesmo horário de uma das sessões agendadas na Home Interiors. Meu cérebro imediatamente entrou num ritmo alucinante. Sou o tipo de pessoa que adora analisar as alternativas e resolver problemas. Aquele era apenas um obstáculo a ser superado. De alguma maneira, eu encontraria uma solução para participar da audiência com o presidente *e* manter meu compromisso com a Home Interiors.

Eu e Linda Eggers, minha assistente, começamos a analisar as possibilidades. Conversamos com representantes da Home Interiors para discutir as alternativas. Eles foram muito generosos e flexíveis, e estavam muito felizes por mim. Tentamos transferir a data de minha palestra. Tentamos mexer no horário. Pensamos na possibilidade de eu alugar um jatinho para fazer a viagem a Washington e voltar a tempo. Nenhuma daquelas alternativas funcionou. A única opção que parecia viável era gravar a palestra na segunda-feira e apresentá-la na sessão de quinta-feira. Finalmente havíamos encontrado uma solução que daria certo!

Mas aí fiquei pensando: aquilo era bom para mim, mas e para a Home Interiors? O compromisso não era um de meus valores pessoais? E não era eu que ensinava às pessoas de minha empresa, a Maximum Impact, a demonstrar 100% de compromisso com a excelência em tudo o que fizessem? Pedi a Linda que chamasse novamente o representante da Home Interiors pelo telefone. "Deixe-me perguntar-lhe uma coisa", eu disse. "Como vocês preferem assistir à palestra? Ao vivo ou em videoteipe?" Obviamente, a resposta foi "ao vivo". "Estarei lá na quinta-feira, como

prometi." Desliguei o telefone e pedi a linda que enviasse que enviasse meu pedido de desculpas à Casa Braca.

ASSIM É A VIDA

Não há nada de que um líder goste mais que encontrar outros líderes e conversar sobre liderança. Por isso, não comparecer ao encontro com o presidente foi muito decepcionante. Mas aquela era a coisa certa a fazer. tomei a decisão com base em meus valores. Será que eu *sempre* faço isso? Nao, claro que não. Mas será que sempre me esforço para viver meus valores com integridade? Sim, com certeza. Essa é a parte mais importante do processo. O irônico é que a audiência com o presidente foi cancelada na última hora. O presidente Bush teve de se encontrar às pressas com o primeiro-ministro da Inglaterra, Tony Blair, por causa da situação no Iraque, Como seria triste se eu tivesse tomado a outra decisão, com base no que eu sentia a respeito da oportunidade! Teria desapontado o pessoal da Home Interiors, teria comprometido meus valores e minha integridade e, para completar, não teria me encontrado com o presidente.



Ao fazer a opção de assumir e colocar em prática bons valores diariamente, pode ser que você nem sempre ***consiga*** o que deseja, mas sempre ***será*** a pessoa que deseja ser.

Ao lazer a opção de assumir e colocar em prática bons valores diariamente, você escolhe o curso mais elevado na vida. E ela segue numa direção que sempre o levará a sentir-se bem. Pode ser que você nem sempre *consiga* o que deseja, mas sempre *se-rá* a pessoa que deseja ser.

Valores Aplicações e exercícios

Assumindo bons valores e colocando-os em prática diariamente

- Sua decisão em relação aos valores para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito aos valores, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

1. Já tomei a decisão de assumir bons valores e colocá-los em prática diariamente
2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?
3. O que eu decidi exatamente?

▪ Sua disciplina em relação aos valores para todos os dias

Com base na decisão que fez, no que diz respeito aos valores, qual é a disciplina que você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias,* de maneira a se tornar bem-sucedido?

▪ Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para tomar a decisão certa a respeito dos valores e do desenvolvimento da disciplina diária para colocá-los em prática, faça os seguintes exercícios:

1. Que valores você tem assumido até agora? Uma das melhores maneira de responder a essa pergunta honestamente é analisar a si mesmo em algumas áreas-chave:

   Como você gasta seu tempo, especialmente o que tem para ficar sozinho?

   Como você gasta seu dinheiro, especialmente o que tem para gastar sozinho?

   Quem são seus heróis e modelos de comportamento?

   Sobre o que você mais pensa, especialmente quando está sozinho?

2. Quem mais o influenciou no que diz respeito a valores? Tente lembrar de tantas pessoas quanto for possível e anote seus nomes. Depois escreva o valor ou traço de caráter que essas pessoas o incentivaram a adotar. (Observação: alguns valores podem não ser positivos.)

3. Identifique os modelos que deseja imitar a partir de hoje, e escreva uma frase que resuma a estratégia que você adotará para interagir com eles (encontros para discussão sobre valores, leitura de seus livros, estudo sobre suas vidas etc.)

4. Siga adiante no processo que você descreveu na parte relativa á elaboraçao de valores e depois selecionar os valores que deseja colocarem prática.

5. Como você lidava com seus sentimentos no passado, quando eles o levavam a querer comprometer seus valores? Era uma dificuldade ou um ponto forte? A maior parte das pessoas precisa desenvolver uma estratégia para trabalhar melhor essas áreas. Tente estas:

   Identifique as áreas em que você enfrenta dificuldades com mais freqüência e depois tente evitar colocar-se nesse tipo de situação no futuro.

   Pense sobre os pontos a favor da manutenção dos valores e confronte-os com as conseqüências do comprometimento desses valores em alguma área de fraqueza. Escreva os prós e os contras num cartão ou em sua agenda, de maneira que você seja sempre lembrado das recompensas da disciplina e das conseqüências do comprometimento de seus valores.

   Peça a alguém para ajudar você a manter sua responsabilidade em alguma área de fraqueza.

6. Se você não separar estrategicamente um tempo e escolher um lugar especial para refletir todo dia de modo a avaliar se suas ações são compatíveis com seus valores, provavelmente não conseguirá seguir adiante. Planeje uma hora e um lugar para fazer isso com regularidade.

- Olhando para o dia de amanhã

Dedique algum tempo a refletir sobre como sua decisão, no que se refere aos valores e à disciplina diária que eles pressupõem, causará impacto positivo sobre você no futuro. Que benefícios conjuntos ela produzirá? Escreva aqui:

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

14

O crescimento de hoje me potencializa



uando começo a trabalhar num livro, uma das primeiras coisas que faço é sentar com Charlie Wetzel, meu redator, e Kathie Wheat, minha pesquisadora, para discutir sobre as histórias que devo incluir para ilustrar as idéias e os princípios que quero ensinar. É um processo estimulante em que todos nós sugerimos nomes e histórias, e a melhor idéia vence. Geralmente, nesse primeiro encontro, apresentamos mais da metade das idéias para as histórias. Aí Kathie vai para a pesquisa. A medida que avançamos na produção do texto, a busca por histórias adicionais continua, visando a preencher os *espaços em branco* que deixamos.

Em todos esses anos, descobrimos que usar um exemplo de alguém que fracassou na tentativa de colocar em prática um dos princípios pode ilustrar melhor um conceito que um exemplo positivo. Você talvez tenha observado que abrimos cada capítulo deste livro com um exemplo negativo de alguém que negligenciou uma das Doze Doses Diárias. Mas uma coisa interessante aconteceu quando procurávamos por uma história representativa deste capítulo sobre crescimento. Não conseguimos achar nenhuma.

Procurávamos por uma história sobre alguém que tivesse um potencial *fantástico,* mas que o desprezara inteiramente para viver frustrado por não ter se dedicado ao crescimento. Há uma razão para não termos

conseguido encontrar uma históriai realmente boa sobre pessoas assim: é raro ouvir falar delas. Quem escolhe a mediocridade não se destaca. Suas histórias não são contadas.

Em sua experiência pessoal, você pode ter conhecido pessoas que, pen sou, deixaram de aproveitar seu potencial. Talvez haja algumas com as quais você cresceu e que você esperava que alcançassem grandes conquis tas, mas elas nunca realizaram muita coisa. Você pode até mesmo ter se surpreendido ao ver que cresceu mais que elas, tanto pessoal como profis-sionalmente. Quem sabe você mesmo tenha alguns arrependimentos. Tal vez lenha desistido de aprender a tocar piano assim que ficou um pouco mais velho por achar que não tinha mais idade, e agora pensa em como teria sido bom ter continuado. É possível que tenha saído da escola, ou não tenha suportado ficar num emprego difícil, e que hoje você acha que poderia ter sido muito enriquecedor e ajudado em sua carreira.

Quando alguém deixa escapar oportunidades para crer e se desenvol-ver, pode sentir arrependimento. Se continuar sem crescimento, chegará num ponto em que sentirá como se a vida não tivesse sido bem aproveita-da. Isso não deixa de parecer-se um pouco com a morte prematura.

CONCEITOS EQUIVOCADOS SOBRE O CRESCIMENTO

O romancista Robert Louis Stevenson disse: "Ser o que somos e nos tor-nar o que somos capazes de ser é a única finalidade da vida". Quase todo o mundo gostaria de se tornar a pessoa que se acha capaz de ser, ainda que, acredito, muitos não pensem assim. Uma razão disso é seu conceito equi-vocado de crescimento:

> "Ser o que somos e nos tornar o que somos capazes de ser é a única finalidade da vida."
>
> ROBERT LOUIS STEVENSON

Eles acham que o crescimento é automático

Quando somos crianças, nossos corpos crescem automaticamente. Da mesma forma, durante esse período, há adultos — como nossos pais ou

professores-- que nos desafiam a crescer mentalmente a cada dia. Assim, nos acostumamos com a idéia de crescimento, O problema surge quando paramos de crescei fisicamente e deixamos a escola. Esperamos que o corpo se cuide sozinho, como fizeram nos primeiros vinte anos de vida. E pensamos que a mente também cuidará de si, embora já não tenhamos alguém que nos impulsione rumo ao aperfeiçoamento.

A verdade é que, se não assumirmos a responsabilidade por nosso crescimento, ele não acontecerá. O crescimento não é automático. Se você acha que ele simplesmente chega com a idade, é melhor mudar de idéia antes que aconteça o que o comediante e cantor Tennessee Ernie Ford falou: "Ele começou no fundo do poço, e parece que gostou de ficar lá".

"Ele começou no fundo do poço, e parece que gostou de ficar lá."

TENNESSEE ERNIE FORD



Crescimento pessoal funciona exatamente ao contrário dos juros de uma conta de poupança. Se alguém tivesse depositado uma soma de dinheiro na poupança no dia em que você nasceu, a única maneira de fazer o saldo crescer é não tocar nele. Mas quando a questão é seu potencial,

você precisa movimentar para que haja crescimento.

Eles acham que o crescimento é fruto de informação

O maior obstáculo ao crescimento não é a ignorância. É a ilusão do conhecimento. Você já conheceu alguém que fosse uma fonte de informações, mas que não conseguia fazer nada com isso para beneficiar a si mesmo ou a outros? Pessoas assim são parecidas com enciclopédias — cheias de informação, mas inúteis quando não usadas. A mudança na vida é a medida apropriada da diferença que a informação faz.

Eles acham que o crescimento vem com a experiência

Gilbert Arland afirmou: "Quando o arqueiro erra o alvo ele procura pelo erro em si mesmo. O fracasso em acertar bem na mosca nunca é do alvo.

Para aprimorar a mira, aprimore a si mesmo" A pessoa que acredita que o crescimento resulta só da experiência é como o arqueiro que continua a atirar flechas fora do alvo e acha que está se aprimorando porque erra sempre na mesma direção. A experiência é boa somente se estimula a reflexão e permite que a pessoa aprenda tanto dos erros quanto dos sucessos.

"Quando o arqueiro erra o alvo ele procura pelo erro em si mesmo. O fracasso em acertar bem na mosca nunca é do alvo. Para aprimorar a mira, aprimore a si mesmo".

GILBERT ARLAND

POR QUE O CRESCIMENTO É TÃO IMPORTANTE PARA O DIA DE HOJE

O compositor Gian Cario Menotti, vencedor do Prêmio Pulitzer, disse: "O inferno começa no dia em que Deus nos dá uma visão plena de todas as coisas que deveríamos ter conquistado, de todos os dons que desperdiçamos, de tudo o que deveríamos ter feito e não fizemos". Ninguém quer olhar para trás e ver o tempo e as oportunidades desperdiçadas. Por isso que é tão importante reconhecer logo o valor do crescimento.

Com isso em mente, permita-me dar a você quatro razões específicas por que o crescimento é tão importante para o dia de hoje:

1. Dons sem crescimento conduzem à ineficácia

O médico e missionário Albert Schweitzer afirmou: "O segredo do sucesso é atravessar a vida sem jamais esmorecer". Como você pode ter certeza de que não esmorecerá antes que a vida chegue ao fim? A resposta está em como encara seu talento. Se você faz uso dele, mas nunca lhe acrescenta nada nem o aprimora, terá problemas, pois ninguém tem *aquele tipo* de talento. No entanto, ao valorizar o crescimento, pode-se desenvolver qualquer talento. Isso não só aumenta sua eficácia hoje, como também torna seu talento ainda maior, o que lhe permite ser eficaz também no futuro.

2. O crescimento previne a estagnação pessoal e profissional

Você já sentiu como se estivesse preso em algum aspecto de sua vida? Você quer avançar na carreira, mas parece ter emperrado. Quer aprimorar o relacionamento com seu cônjuge, mas não parece capaz de dar o primeiro passo. Ou você chegou a um limite na saúde, e nada do que faz dá sinais de que conseguirá progredir. Como superar esse tipo de estagnação? Vou dizer-lhe o que muitas pessoas fazem: mudanças externas. Elas procuram um emprego diferente, se divorciam ou desistem de se exercitar.

A melhor solução é buscar mudanças internas. Mudanças externas em geral só aliviam temporariamente os sintomas da estagnação. Se você começa num emprego diferente, a novidade e os novos desafios podem estimulá-lo por algum tempo, mas quando a sensação passa — poucas semanas, meses ou anos depois —, você terá de confrontar os mesmos velhos problemas. O mesmo vale para o segundo casamento. E se você desiste de se exercitar, sua saúde apenas tende a piorar.

No entanto, se você faz das mudanças pessoais seu objetivo, então seu foco está nas mudanças interiores que podem acontecer. Você se torna mais bem equipado para encarar os desafios da carreira. Encontra novas formas de se relacionar com seu cônjuge. Descobre maneiras de aprimorar seus hábitos alimentares ou potencializar seus exercícios físicos. Você adquire o potencial para sair da estagnação e mudar as circunstâncias sem os prejuízos da mudança de carreira, dos relacionamentos desfeitos ou da saúde negligenciada.

3. Seu crescimento pessoal produz impacto no crescimento de sua empresa

Que problema está *segurando* seu departamento, seu negócio ou sua empresa? O que está limitando seu potencial atualmente? Você pode estar enfrentando desafios relacionados com tecnologia, capital, fluxo de caixa, pessoal ou mercado. E estes obstáculos podem ser legítimos. Mas não importa quanto você trabalhe ou aonde vá, seu maior desafio é você mesmo!

Jim Rohn Durante anos conduzindo rências sobre liderança para pessoas que desejam crescer em suas organizações. Descobri que muitos líderes estão procurando por macetes para o crescimento. Uma das coisas que lenho ensinado nesses casos é que, se você quer fazer crescer a organizaçao, precisa fazer crescer o líder. O filósofo do mundo dos negócios e escritor Jim Rohn coloca isso em outras palavras: "Para *fazer* mais, tenho de *ser* mais". Se você está crescendo, então sua organização tem uma boa chance de crescer. Se você não está crescendo, será um empecilho para o crescimentos de sua empresa.

4. Apenas através de aperfeiçoamento contínuo é possível alcançar seu potencial

As tribos que habitavam a Tartária, na Ásia Central, lançavam um tipo de maldição contra seus inimigos. Não clamavam para que as espadas de seus inimigos enferrujassem ou para que o povo rival morresse ou fosse atingido por alguma peste. Ao invés disso, eles diziam: "Que vocês fiquem num só lugar para sempre". Se você não tentar se aprimorar diariamente, esse pode ser seu destino. Você ficará plantado no mesmo lugar, fazendo as mesmas coisas, esperando pelas mesmas coisas por anos e anos, mas nunca conquistando novos territórios ou vencendo novas batalhas.

TOMANDO A DECISÃO DE BUSCAR E EXPERIMENTAR O CRESCIMENTO DIARIAMENTE

Em 1974, um evento crucial ocorreu em minha vida, um acontecimento que a mudaria para sempre. Encontrei Kurt Kampmeir, da Success Mol ivation, para um café da manhã em Lancaster, Ohio. Enquanto comíamos, Kurt colocou uma questão: "John", ele perguntou, "qual é seu plano de crescimento pessoal?".

Nunca me faltaram palavras, e tentei descobrir coisas em minha vida que poderiam ser classificadas como crescimento. Comentei com ele

sobre as muitas atividades nas quais ou estava engajado durante toda a semana.. E comecei a falar sobre como eu trabalhava muito c as conquis tas que eu estava tendo em minha organização. Devo ter falado por uns dez minutos, até que finalmente fiquei cansado. Kurt ouviu tudo com paciência, mas então ele sorriu e disse: "Você não tem um plano pessoal de crescimento, tem?".

"Não", finalmente admiti.

"Você sabe", disse Kurt, com simplicidade, "crescimento não é um pro cesso automático."

E foi quando aquilo me atingiu em cheio. Eu não estava fazendo nada intencional ou estratégico para melhorar como pessoa ou profissional, li naquele momento, eu tomei esta decisão: *desenvolverei e seguirei um plano de crescimento pessoal para minha vida.*

Naquela noite, fui para casa e conversei com Margaret sobre meu bate-papo com Kurt, e o que aprendi naquele dia. Mostrei a ela o manual e as fitas cassete que Kurt estava vendendo. Eu sabia que aqueles recursos poderiam nos ajudar a crescer. Custavam 745 dólares, um valor alto para nós, naquele momento. Não podíamos pagar — mas também não podía-mos deixar de comprar. Até então eu sempre acreditara em meu potencial, mas nunca havia pensado sobre ter uma maneira de aumentá-lo e alcan-çá-lo. Reconhecemos que Kurt não estava tentando apenas fazer uma venda. Ele estava oferecendo um caminho para mudanças em nossa vida e para a realização de nossos sonhos.

Duas coisas importantes aconteceram naquela noite. Primeiro, bola-mos um jeito de economizar o dinheiro necessário para comprar o mate-rial. Exigiria que fizéssemos sacrifícios em nosso já reduzido orçamento nos seis meses seguintes. Mas, mais importante, Margaret e eu assumi-mos o compromisso de crescer juntos como casal. Daquele dia em diante, aprendemos juntos, viajamos juntos e nos sacrificamos juntos com o ob-jetivo de crescer. Foi uma decisão sábia. Enquanto tantos outros casais se separavam, nós crescíamos juntos.

Se você está pronto para tomar a decisão de buscar crescimento e ex-perimentar desenvolvimento pessoal diariamente, então faça o seguinte:

Responda a esta pergunta : "Qual é o meu potencial?"

Li uma história sobre um médico de Saint Louis que conheceu um jovem estudante do ensino médio que havia perdido a mão e o pulso. Quando o médico perguntou sobre sua deficiência, o adolescente respondeu: "Não tenho deficiência, senhor. Eu apenas não tenho a mão direita". O médico depois ficou sabendo que o jovem era um dos principais artilheiros do time de futebol de sua escola.

A maior deficiência que alguém possui é não perceber seu potencial. Quais sonhos apenas esperam pela realização? Que dons e talentos estão a ponto de se revelar e desenvolver? O fosso entre sua visão e sua realidade presente só pode ser coberto através de um compromisso com a maximizaçao de seu potencial.

Assuma um compromisso de mudança

O escritor William Feather disse: "A única emoção que vale a pena é aquela provocada por alguma descoberta em você mesmo". Para descobrir algo em você, é preciso estar disposto a mudar, pois sem mudança não há crescimento. O problema de muitas pessoas é que elas querem que as coisas continuem as mesmas, e que mesmo assim melhorem. Obviamente, isso não vai acontecer. Se você mesmo quer crescer, então comprometa-se a não apenas aceitar a mudança, mas a buscá-la.



"A única emoção que vale a pena é aquela provocada por alguma descoberta em você mesmo."

WILLIAM FEATHER

Estabeleça metas de crescimento

Quando comecei a buscar o crescimento pessoal usando o material de Kurt Kampmeir, segui um plano de crescimento mais geral que específico. Naquele momento, foi bom. Eu estava com vinte e poucos anos e apenas começando. Mas conforme fui ficando mais velho, mais experiente e avancei em minha carreira, comecei a focar meu crescimento em algumas

áreas fundamentais. Uma era a comunicação. Aquilo fez sentido para mim, nao apenas porque eu falava para platéias quatro ou cinco vezes por se mana, mas também porque eu tinha alguma habilidade natural naquela area. Outra foi a liderança — algo que eu precisava fazer bem todos os dias de minha vida para ser bem-sucedido em minha carreira.

Planejar seu crescimento o beneficiará grandemente se você o fizer de maneira bem focada. Peter Drucker, o pai da administração moderna, afir mou: "O grande mistério não é que as pessoas fazem as coisas mal, mas que ocasionalmente façam algumas coisas bem. A única coisa universal é a incompetência. Força é sempre específica. Ninguém jamais comentou, por exemplo, que o grande violinista Jascha Heifetz provavelmente nao seria capaz de tocar trompete muito bem".[1] No capítulo sobre prioridades, incentivei-o a focar as suas em três áreas principais: expectativa, retorno e recompensa. Você deve usar o mesmo critério para o crescimento pessoal. Foque-o em seus pontos mais fortes, não nos mais fracos. Cresça nas áreas que agregarão valor pessoal e profissional.

Aprenda a aproveitar a jornada

Eugene Griessman, autor de *The path to achievement* [A *trilha para a realização*], diz que muitos grandes mestres do xadrez aprendem e reaprendem movimentos do jogo, aberturas e combinações durante um período de quinze anos antes de vencer seu primeiro título mundial. Trata-se de um quinto do período de vida da maioria das pessoas. Se você vai gastar o mesmo tempo para aprender alguma coisa, então é melhor gostar de aprender. Se o objetivo o atrai, mas você não pode aproveitar a jornada que o leva a ele, seria prudente rever suas prioridades para se assegurar delas.

Coloque-se num ambiente de crescimento

Nao raro me pergunto o que teria acontecido naquele dia de 1974, quando voltei para casa e falei com Margaret depois de conversar com Kurt Kampmeir, se ela dissesse que não queria crescer comigo, e que aqueles 745 dólares eram muito dinheiro por aquele *kit de* crescimento pessoal.

fico pensando porque sei que sua companhia e sua parceria na jornada de crescimento pessoal fez toda a diferença Ao trabalhar juntos para nos desenvolvermos, criamos um ambientee de crescimento que nos ajudou a ampliar nossos horizontes e viver uma vida que nunca poderíamos ter imaginado quando nos casamos. Esse ambiente continuou durante o desenvolvimento de nossos filhos. Quando Elizabeth e Joel Porter estavam Crescendo, seu desenvolvimento mental, emocional e espiritual foi nossa maior prioridade.

Disseram-me que certas espécies de peixe crescem de acordo com o Tamanho de seu ambiente. Coloque-os num aquário apertado e eles continuarão pequenos, mesmo quando adultos. Libere-os num rio ou num lago e eles crescerão até o tamanho natural. As pessoas são parecidas. Se vivem num ambiente rígido e limitador, permanecem pequenas. Mas coloque-as em algum lugar que estimule o crescimento e se expandirão até atingir seu potencial.

ADMINISTRANDO A DISCIPLINA DO CRESCIMENTO

Quando terminei de trabalhar com o material de Kurt Kampmeier, minha fome de crescimento tornou-se ainda maior. E foi então que decidi pratica esta disciplina de crescimento: *todo dia crescerei no propósito de cumprir meu planejamento.* Margaret e eu continuamos a fazer muito de nosso processo de crescimento juntos, mas cada um de nós também começou a ajustar nosso planejamento de crescimento aos pontos fortes e às necessidades individuais. Um dos resultados desse aprendizado é que você percebe quão longe ainda precisa ir e que quanto mais aprendíamos, maior era nossa fome por crescimento.

Enquanto você se prepara para abraçar as disciplinas do crescimento, quero incentivá-lo a fazer o seguinte:

Estabeleça a meta de crescer em alguma coisa todo dia

Em 1972, o nadador e estudante secundarista John Nabor assistiu aos Jogos Olímpicos na televisão e se inspirou. Ele já era um excelente

nadador, mas começou a pensar em dar um salto na carreira e se tornai um atleta de nível olímpico. Ele percebeu que teria de baixar seu tempo em quatro segundos num espaço de quatro anos. Para mim e para você, não parece ser uma coisa muito difícil porque ainda temos um longo ca minho a percorrer.

Mas para alguém como Nabor, que já tinha um bom treinamento, aquilo parecia impossível. Quando a questão é aprimoramento, nadadores de eli te pensam em frações de segundos. Pensando sobre isso, Nabor repenti namente entendeu como se dedicar àquela tarefa. Se ele planejasse treinar dez meses por ano pelos quatro anos seguintes, ele teria de melhorar seu tempo em um décimo de segundo por mês. Ainda era um grande desafio, mas ele acreditava que poderia fazer isso e estar pronto para as Olimpía das de 1976.

Nabor teve a idéia certa. E funcionou. Ele voltou para casa com cinco medalhas, quatro delas de ouro. Se você e eu queremos ser bem-sucedi-dos em nosso crescimento, devemos adotar um conceito similar. Se dese-jamos nos desenvolver um pouco a cada dia e planejarmos dessa maneira, então podemos fazer grandes progressos.

Encontre tempo para planejar seu crescimento

Uma das minhas citações favoritas, no que diz respeito ao crescimento pessoal, é do escritor e orador Earl Nightingale. Eu a li pela primeira vez há mais de vinte anos, e ela causou ura impacto profundo em mim. Nightingale dizia: "Se uma pessoa gastar uma hora por dia na mesma coi-sa por cinco anos, ela se tornará especialista nisso". Depois que li essa citação, minha maneira de planejar meu crescimento pessoal mudou. Comecei a dedicar uma hora por dia, cinco dias por semana, ao estudo da liderança. Com o tempo, essa prática mudou minha vida.



"Se uma pessoa gastar uma hora por dia na mesma coisa por cinco anos, ela se tornará especialista nisso."

EARL NIGHTINGALE

Para torna seu crescimento deliberado, estratégico e eficaz, você precisa pensar e planejar bem. Para que Você tenha uma idéia, compartilho a maneira como planejo meu crescimento:

- *Ouço lições em áudio toda semana:* antes de qualquer coisa, estou sempre atento a bons ensinamentos em fitas cassete ou CD. Toda semana, ouço sete lições de áudio. Geralmente, a qualidade do conteúdo se divide assim: quatro estão na média, dois são de bom a excelente e apenas um pode ser formidável. (Se uma lição é ruim, aperto o botão para ejetar depois de cinco minutos.) De cada gravação, eu tento definir o destaque — o item que posso aplicar imediatamente — e começo a refletir para tentar tirar proveito daquele aprendizado. Tenho transcritas todas as lições consideradas formidáveis, de forma que posso ler, anotar e extrair cada preciosidade que elas contêm.

  Leio dois livros por mês: se você fosse a meu escritório, encontraria duas pilhas de livros perto da mesa em que trabalho. São livros que estão *na fila,* esperando por uma oportunidade de serem lidos. Estão divididos em dois grupos, e leio um de cada grupo por mês. A primeira pilha é de livros excelentes, que espero venham produzir um grande impacto em minha vida. Durante o mês, dedico bastante tempo a esse tipo de livro, digerindo seus conceitos, fazendo anotações nas páginas, extraindo idéias e pensando sobre como aplicá-las em minha vida. (Também arquivo o que aprendo — explicarei isso oportunamente.) A segunda pilha contém livros que estão qualitativamente na média, nos quais pretendo dar uma lida rápida. Eles podem oferecer apenas uns poucos conceitos que desejo analisar rapidamente, e em geral não merecem uma leitura muito cuidadosa.

- *Marco um encontro importante todo mês:* uma das coisas que mais anseio é por oportunidades de ouvir outras pessoas e aprender com elas. Por isso, todo mês marco um encontro com alguém que pode me ajudar a crescer. Antes do encontro, preparo uma lista de

perguntas que correspondam a alguma área em que preciso crescer e em que a outra pessoa alcançou sucesso. Também faço outro *dever de casa* que acredito ser necessário, como ler livros da pessoa que vou encontrar, mas o sucesso da entrevista é determinado muito mais pelas perguntas que preparo. Minhas conversas com John Wooden, do qual falei no capítulo 2, foram resultado de um desses encontros. Foi um período muito enriquecedor para mim. Toda vez que passo tempo com grandes pessoas, espero aprender grandes coisas com elas.

Toda vez que passo tempo com grandes pessoas, espero aprender grandes coisas com elas.



Ao planejar sua estratégia para o crescimento e separar tempo para isso, não esqueça de que, quanto mais você cresce, mais específico o crescimento deve ser em relação a suas necessidades e seus pontos fortes. No momento em que você descobrir que um livro, uma gravação ou uma conferência não tem o valor que esperava, deixe-o de lado. Não perca seu tempo com coisas de pouco valor.

Arquive o que você aprender

Devo admitir: sou um arquivista compulsivo. Toda vez que encontro alguma coisa que penso ser valiosa para mim no futuro — para aprendizado, ensino ou como material para algum livro —, eu arquivo. Quando ouço uma fita cassete ou um CD muito bom, transcrevo o conteúdo e arquivo citações. Se é realmente bom, posso até arquivar toda a transcrição. Quando leio um livro, marco todas as citações que quero assimilar e anoto a qual assunto se refere para arquivar. Se você olhar na capa de todos os bons livros que li, encontrará uma lista de números de páginas e assuntos correspondentes. Quando termino de ler um livro, entrego-o à minha assistente, que copia o material e arquiva para mim. Tenho feito isso por quarenta anos!

Quero incentivar você arquivar citações histórias e idéias que encontre durante seu aprendizado. Esse hábito não apenas garantirá uma grande colheita de material para seu uso futuro, como também o manterá mais focado, o induzirá a avaliar o que está lendo e o ajudará a desviar-se do que não vale a pena e a concentrar-se nas coisas boas que o estimularão e ajudarão em seu crescimento.

Aplique as lições que você aprender

Mike Abrashoff, autor de *It's your ship [Este é seu navio],* afirma: "Ir para cima não é fácil. Desafia a gravidade, tanto cultural quanto magnética".[2] Geralmente, a parte mais difícil da escalada do crescimento é colocar em prática o que você aprende. E é aí que está seu verdadeiro valor. O teste final de qualquer aprendizado é sempre a aplicação. Se o que você está aprendendo pode ser utilizado de alguma maneira para ajudar e aprimorar a si mesmo ou a outras pessoas, então vale a pena o esforço.

"Ir para cima não é fácil. Desafia a gravidade, tanto cultural quanto magnética."

MLKE ABRASHOFF

REFLEXÕES SOBRE O CRESCIMENTO

Em cada capítulo de *O sucesso de amanhã começa* hoje, compartilhei com você as decisões que tomei, as disciplinas que me esforcei em praticar e minhas reflexões a respeito de cada item de minhas Doze Doses Diárias. Sobre a décima segunda, devo dizer que o crescimento pessoal provavelmente tem sido o mais forte. Fico maravilhado com o que aconteceu comigo quando minhas práticas diárias foram combinadas ao longo dos anos:

- Na faixa dos vinte anos: crescimento tornou-se o fundamento de meu aprendizado por toda a vida.
- Na faixa dos trinta anos : meu crescimento começou a me distinguir de meus pares.

- Na faixa dos quarenta anos: meu crescimento tornou-se a fonte para meus livros e gravações.
- Na faixa dos cinqüenta anos: meu crescimento me levou a níveis mais elevados do que eu pensava ser possível.

A maior constatação é que não podemos ser amanhã o que não fazemos hoje.



O maior de todos os milagres é que não precisamos ser amanhã o que somos hoje. A maior constatação é que não podemos ser amanhã o que não fazemos hoje. É por isso que o dia de hoje é tão importante.

UMA TRILHA SINGULAR PARA O POTENCIAL

Em março de 2002, Richard Carmona recebeu uma ligação pedindo que ele pensasse na possibilidade de aceitar uma indicação para tornar-se médico chefe da Saúde Pública dos Estados Unidos. Sua reação? "Caí para trás", conta Carmona. "Pensei que eles tivessem ligado para o Rich Carmona errado!"[3] O levaria um cirurgião respeitado, professor universitário em sua especialidade, assim como em saúde pública, medicina da saúde e medicina comunitária, a ficar surpreso com aquela proposta? A resposta pode ser encontrada na história pessoal e singular de Carmona.

Richard Carmona nasceu no Harlem, em Nova York, em 1949, filho de uma família pobre da classe operária. Seus pais eram muito bons, mas bebiam demais. Uma de suas lembranças de infância é a do dia em que voltou para casa da escola, aos seis anos de idade, e encontrou os pertences da família num caminhão do Exército de Salvação. Eles haviam sido despejados. Por um ano, ele, seus pais e três irmãos viveram com a avó num arremedo de casa — onze pessoas em um pequeno apartamento.

Quando criança, Carmona se interessava por medicina e sonhava em ser médico, mas era um estudante pobre. "Eu estava preocupado com os problemas da família e faminto", ele relata.[4] Na sexta série, ele complicou ainda mais as coisas quando passou a matar aulas. No último ano do ensino médio, ele finalmente deixou a escola. "A culpa foi só minha", explica

Carmona. "Eu não ia ás aulas. Não ora um garoto mau, mas estava à beira da delinqüência juvenil, Era um garoto de rua.'"'

Em 1967, Carmona se alistou no exército, depois de ficar impressionado com um boina-verde da vizinhança. Ao perceber que precisaria do diploma do ensino médio para entrar nos boinas-verdes, terminou o curso. No exército, ele prosperou. Foi ao Vietnã com as Forças Especiais como estudante de medicina, e lá recebeu dois Corações Lilás e uma Estrela de bronze.[6] O tempo que passou como militar mudou sua vida. Carmona diz: "Eles me ensinaram sobre responsabilidade, respeitabilidade, importância de manter o foco, de cumprir uma missão e de usar cada recurso com eficiência. Deram-me a base para minha vida".[7]

UM NOVO HOMEM

Carmona usou aquela base como plataforma de lançamento para seu crescimento pessoal. Depois do serviço militar, ele se inscreveu na Faculdade Comunitária do Bronx e se formou num curso especial. Também se casou com a namorada do tempo da escola de ensino médio, Diane Sanchez, filha de um detetive de Nova York que não permitia o namoro dos dois depois que Carmona saiu da escola. O casal mudou-se para a Califórnia.

Carmona tornou-se enfermeiro e começou a estudar para tirar o diploma de bacharel na Universidade da Califórnia, em São Francisco. Ele foi o primeiro membro de sua família a conseguir um diploma universitário.

A cada estágio da jornada de Carmona ele continuava a progredir. Formou se bacharel em ciências em 1976 e depois inscreveu-se na escola de medicina da universidade para realizar o sonho de se tornar médico. Ele terminou a escola de medicina em três anos como o melhor aluno de sua turma, e então iniciou a residência em cirurgia. Mas é claro que Carmona ainda não havia terminado seu processo de aprendizado e crescimento.

Ele sabia que ainda não tinha alcançado seu potencial, por isso completou um curso de traumatismos, queimaduras e atendimento a casos críticos. Em seguida, mudou para Tucson, no Arizona, onde criou o primeiro centro de traumatismos da cidade. Em 1985, tornou-se diretor

daUniversidadedoArizonaedosserviçosdeTraumatismoeemergência do Centro Médico de Tm son.

Muitas pessoas ficariam contentes com essas realizações, e pensariam em deitar sobre os louros. Mas não Carmona. Além de cumprir suas obri gações como diretor e professor, ele também trabalhou duro para tornai se delegado, oficial da SWAT e diretor médico dos bombeiros. Em 1998, incluiu um mestrado em saúde pública em seu currículo. "Minha mulher diz que estou tentando compensar além da conta o tempo que perdi na primeira metade da minha vida", explica Carmona. "Sinto que tenho de recuperar o tempo que desperdicei."[8]

Ele foi bem-sucedido mesmo! E ainda continua. Cinco meses depois de receber a ligação da Casa Branca, ele foi empossado no cargo. Hoje ele está trabalhando para provocar um impacto em escala ainda maior. "Se terminasse hoje", diz, "eu teria ido bem além do que esperava. Mas ha muito mais que eu quero fazer, muitas coisas que vejo em minha comuni dade e que, acredito, poderia ajudar a melhorar. Onde muitos vêem obstá culos, eu vejo oportunidades."[9]

Por que ele acredita que pode fazer tanto para ajudar sua comunidade? Porque todo dia ele tem mais para oferecer. É isso o que acontece quando você busca e experimenta desenvolvimento pessoal diariamente. Seu po tencial cresce, assim como sua habilidade para provocar um impacto em seu mundo.

Crescimento Aplicações e exercícios

Buscando e experimentando crescimento pessoal diariamente

- Sua decisão em relação aos valores para o dia de hoje

  Como você se posiciona, no que diz respeito ao seu crescimento, para o dia de hoje? Faça a si mesmo estas três perguntas:

  1. Já tomei a decisão de buscar e experimentar crescimento pessoal dia riamente?
  2. Se isso já aconteceu, quando tomei essa decisão?

3. O que eu decidi exatamente?

Sua disciplina em relação ao crescimento pessoal para todos os dias

Com base na decisão que fez, no que diz respeito ao seu crescimento, que disciplina você precisa colocar em prática *hoje e todos os dias* para se tornar bem-sucedido?

Ajustando as contas com o dia de ontem

Se você precisa de alguma ajuda para assumir o compromisso de se tornar uma pessoa que cresce diariamente, faça os seguintes exercícios:

1. Como as pessoas encaram a idéia de descobrir seu potencial? Penso que o melhor lugar para começar é onde seus sonhos e seus pontos fortes se encontram. Com o que você sonha? Quem você gostaria de ser? () que você gostaria de fazer? Por um momento, esqueça os obstáculos. Escreva esse sonho.

Quais são seus pontos fortes? Que talentos, dons e habilidades você tem? Pense um pouco e anote suas respostas.

Pense como seus pontos fortes, talentos, dons e habilidades se encontram. Ao obter a interseção, você terá o rumo a seguir em seu crescimento.

2. Olhe para as pessoas mais próximas de você. Com quem você passa mais tempo? Escreva seus nomes e, ao lado e em três a cinco palavras descreva o melhor delas.

O que isso tem a ver com crescimento? As pessoas com quem você passa mais tempo produzem um grande impacto em sua visão e em seu direcionamento. Se aquelas de quem você se aproxima mais têm fome de crescimento e tentam alcançar seu potencial, isso terá um efeito em você. Se elas não têm interesse em crescer, também podem influenciá-lo você nessa direção. Se sua lista não inclui pessoas que se esforçam para alcançar seu potencial, então é preciso mudar de ambiente e encontrar pessoas que tenham os mesmos objetivos que você, com as quais deve se associar.

3. Como você planejar crescer pessoalmente? Recomendo que adote um pla
nejamento parecido com o meu, no qual você ouve lições em áudio e le
livros regularmente. Separe pelo menos uma hora por dia, cinco dias
por semana, para dedicar-se a seu crescimento. Se você dirige muito,
poderá dedicar ainda mais tempo a ouvir mensagens, seminários e livros
em áudio no seu carro. Adicionalmente, planeje assistir a pelo menos
um seminário por ano, e marque encontros regulares com pessoas que
possam ajudá-lo como mentores. Lembre-se: sua meta é focar em seus
pontos fortes.

4. Comece a criar um sistema de arquivamento. A maneira de começar o
ficar atento a qualquer coisa que você ouve ou lê, e com a qual você quei
aprender, para separá-la e consultá-la depois. Coloque isso num papel,
classifique por assunto e depois arquive. Quanto mais você lê, mais seus
recursos se ampliam.

5. Descubra formas de aplicar o que você está aprendendo. Gaste uma hora
por semana para revisar suas "notas e citações" para bolar maneiras de
colocar em prática os conceitos, os princípios ou as ações em seu co
tidiano. E se você realmente quer tornar uma das idéias parte perma-
nente de suas habilidades, ensine-a a outras pessoas. Nada cristaliza tanto
o aprendizado quanto ter de saber o suficiente para ensinar.

Olhando para o dia de amanhã

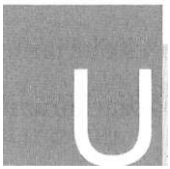
Dedique algum tempo a refletir sobre como sua decisão, no que se refere ao crescimento pessoal e à disciplina diária que ele pressupõe, causará impacto positivo sobre você no futuro. Quais serão os benefícios conjuntos que ela produzirá?

Mantenha o que você escreveu como lembrete constante, porque...
A reflexão de hoje motiva sua disciplina de cada dia, e...
A disciplina de cada dia potencializa sua decisão de ontem.

Agora, vire a página para receber mais alguns conselhos de como fazer de cada dia uma obra-prima!

Conclusão

O *dia de hoje* faz diferença

ma de minhas preocupações quando comecei a escrever O *sucesso de amanhã começa* hoje foi de que a idéia de tentar implementar as Doze Doses Diárias pudesse parecer opressiva. No fim de cada capítulo, dei a você sugestões para seu aprimoramento em uma área, mas sei que é impossível tentar aplicar todas as doze ao mesmo tempo. Levei décadas para tomar as decisões e desenvolver as disciplinas em todas as doze áreas! E ainda estou tentando aprender.

Por isso, aqui estão minhas sugestões concernentes a como dedicar-se às Doze Doses Diárias e implementá-las em sua vida:

- *Avalie-se à luz das Doze Doses Diárias:* veja a lista das Doze Doses Diárias a seguir e avalie como você está nelas. Ponha "1" ao lado daquela em que você está melhor, "2" ao lado da seguinte e assim por diante, até que tenha classificado sua habilidade em cada uma, de 1 a 12.

  Atitude: escolher e demonstrar as atitudes certas diariamente.

  Prioridades: definir e agir de acordo com as prioridades mais importantes diariamente.

  Saúde: aprender e seguir diretrizes saudáveis diariamente.

  Família: comunicar-se e cuidar dos familiares diariamente.

Compromisso: assumir e manter compromissos apropriados diaria mente.

Finanças: ganhar dinheiro e administrá-lo bem diariamente.

Fé: aprofundar-se e viver a fé diariamente.

|Relacionamentos: iniciar e investir em relacionamentos sólidos diariamente.

Generosidade: planejar e expressar generosidade diariamente.

Valores: assumir e colocar em prática bons valores diariamente.

Crescimento: desejar e experimentar progressos diariamente.

- *Verifique sua avaliação pessoal:* converse com um amigo ou uma amiga que o conheça bem, e peça-lhe que analise sua auto-avaliação. Se a pessoa avaliar seus pontos fortes e fracos de uma forma diferente da sua, discuta essas diferenças de opinião e faça os devidos ajustes nas avaliações, se necessário.

- *Selecione dois pontos fortes:* selecione dois pontos fortes dos primeiros seis para trabalhar neles. Assegure-se de que você tenha tomado a decisão necessária para cada área. Depois, comece a praticar as disciplinas diárias naquela área para torná-la parte de sua vida. Use os exercícios no fim do respectivo capítulo para ajudar, se desejar.

- *Selecione uma fraqueza:* escolha um ponto fraco dos seis últimos para trabalhar nele. Da mesma maneira, assegure-se de ter tomado a decisão para aquela área e comece a praticar as respectivas disciplinas diárias.

- *Reavalie-se:* depois de sessenta dias, reavalie-se nas três áreas nas quais você vinha trabalhando para se aprimorar. Se você fez progressos significativos em alguma área, passe para outra. Se uma

área ainda pret isa de- mais trabalho, continue focado nela por mais sessenta dias. Mas não trabalhe em mais de três áreas de cada vc/., e nunca trabalhe em mais de um ponto fraco de cada vez.

- *Repita:* continue trabalhando até que tenha dominado todas Doze Doses Diárias.

Uma vez que você tenha tomado todas as decisões fundamentais e cada uma das disciplinas tenha se tornado um hábito em sua vida, en tão as Doze Doses Diárias fluirão naturalmente. Quando essas disci plinas estiverem entrelaçadas no tecido de sua vida, você será capaz de fazer do dia de hoje sua obra-prima. E quando fizer isso, o amanhã cuida rá de si mesmo.