Jacob Pétry &
Valdir R. Bündchen

SiNGULAR



O PODER DE SER DIFERENTE

Como transformar suas habilidades
em ferramentas de sucesso

LeYa

Ficha Técnica

© 2013 Jacob Pétry e Valdir R. Bündchen
Diretor editorial: Pascoal Soto
Editora executiva: Maria João Costa
Editora assistente: Denise Schittine
Assessora editorial: Raquel Maldonado
Revisão de texto: André Uzeda
Designer de capa: Marco Antonio da Silva e Ideias com peso
Imagens de miolo: Latincontent / GettyImages
Produção gráfica
Direção: Marcos Rocha
Gerência: Fábio Menezes
ISBN 978-85-8044-809-2
2013
Todos os direitos desta edição reservados a
TEXTO EDITORES LTDA.
[Uma editora do Grupo LeYa]
Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86
01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil
www.leya.com.br

Dedicamos este livro a você, leitor, por ser uma obra singular do Universo

Singular — *Incomparável, ímpar, sem-par, um, uno, único, individual, distinto, notável, espantoso, extraordinário, original.*

Você precisa promover o seu próprio crescimento,
não importa quão alto era o seu avô.

Abraham Lincoln

Introdução

1.

Os irmãos Dick e Maurice McDonald — os famosos fundadores da maior rede de restaurantes do mundo — descobriram o poder de ser diferente por volta de 1945. Antes disso, eram dois jovens comuns em busca de um sonho um tanto ousado: queriam ter, cada um, um milhão de dólares antes de completarem 50 anos. Em 1930, como muitos jovens daquela época, os McDonald deixaram sua cidade natal, em New Hampshire, e se mudaram para a Califórnia. Eles haviam recém-concluído o ensino médio e não viam oportunidades de progredir economicamente na cidade onde nasceram.

Primeiro, eles foram para Los Angeles. Ali, por dois anos, trabalharam em um estúdio de cinema. Depois, mudaram-se para Glendale, uma pequena cidade localizada a poucos quilômetros de Hollywood, onde abriram um teatro. Quatro anos depois, sem conseguir dinheiro para pagar o aluguel do prédio, desistiram do negócio e se mudaram para Pasadena, ainda mais ao leste de Los Angeles. Sem muitos recursos, decidiram abrir uma pequena lanchonete. Serviam cachorro-quente, batatas fritas e refrigerantes. No início, as dificuldades eram enormes. Em várias ocasiões, sentiam que fracassariam outra vez. Mas, de repente, algo estranho aconteceu.

O sul da Califórnia tem um dos melhores climas do mundo. O sol é ameno e a temperatura é agradável o ano inteiro. Naquela época, a década de 40, o automóvel estava se tornando muito popular. Era a sensação do momento. Dick e Maurice tinham poucos clientes na lanchonete. Para não perdê-los, o que significaria a falência, eles fariam qualquer coisa para oferecer um atendimento diferenciado. Alguns clientes, ao invés de descer do carro e ocupar uma mesa no restaurante, preferiam esperar sua refeição dentro do automóvel ouvindo rádio, conversando ou mesmo namorando. Eram raros, porém, os locais que ofereciam esse tipo de serviço; a lanchonete dos McDonald era um. Com falta de um ambiente espaçoso e agradável, os McDonald faziam até mesmo questão de servir os clientes dentro de seus automóveis, levando a comida até eles em

bandejas cuidadosamente planejadas. Com o tempo, esse diferencial foi trazendo mais clientes, e rapidamente a lanchonete, com amplo espaço para estacionamento, foi tomando fôlego.

Um ano depois, as coisas começaram a acontecer ainda mais rápidas. Primeiro, eles ampliaram a lanchonete, transformando-a em um restaurante. Depois, mudaram-se para San Bernardino, uma cidade maior e mais movimentada. Ali, investiram na singularidade que haviam experimentado com tanto sucesso em Pasadena. Incluíram hambúrgueres e milk-shake no cardápio. Eliminaram as mesas, os garçons, pratos de louça, copos de vidro e talheres de metal. Criaram o *"Speedee Service System"*[1], concentrando-se especificamente em servir os clientes dentro de seus automóveis. Para acelerar o processo, já na entrada do pátio do restaurante, uma pessoa preenchia o pedido do cliente, e, enquanto o mesmo fazia a volta no prédio, uma equipe dentro do estabelecimento preparava a comida, e o cliente recebia a refeição no outro lado do estacionamento, em pratos e copos descartáveis. O processo durava menos de 60 segundos.

Diferente de tudo o que se conhecia até então, o empreendimento dos McDonald foi uma revolução. A notícia sobre a singularidade no atendimento oferecido por eles se espalhou rapidamente. Pessoas vinham dos mais diferentes lugares para conhecer o restaurante, e voltavam fascinadas. Em pouco tempo, os jovens Dick e Maurice estavam ricos e famosos. Nos meios sociais da época, tornaram-se conhecidos como os donos de um dos restaurantes mais populares dos Estados Unidos.

Como isso aconteceu? O que fez com que os irmãos McDonald percebessem essa oportunidade extraordinária e os proprietários de outros restaurantes não? Quando foram para a Califórnia, os irmãos McDonald não tinham intenção de criar o conceito com o qual fizeram fortuna e fama. Tampouco eram reconhecidos por alguma qualidade excepcional que os distinguisse das outras pessoas. Eles eram apenas dois jovens normais, iguais a tantos outros que buscavam melhorar sua qualidade de vida. Se eles eram como os demais, por que, e como, eles se tornaram tão distintos? Qual é o segredo das pessoas que parecem ter um radar para detectar as grandes oportunidades da vida? E por que só elas conseguem tirar vantagem dessas oportunidades?

2.

Desde criança, Liliane de Borba tinha uma paixão pela moda. Com o passar do tempo, essa paixão tornou-se um sonho: criar sua própria linha de roupas para meninas adolescentes. Em 1990, com pouco mais de 20 anos, decidiu abrir seu próprio negócio. Estava determinada. Mas logo percebeu que havia uma série de obstáculos. Ela não possuía recursos financeiros para investir, não tinha especialização na área, residia numa cidade do interior e já era mãe de duas crianças. Em seu currículo, não havia muita coisa que a credenciasse para se tornar uma pessoa bem-sucedida no concorrido mundo da moda.

Hoje, duas décadas depois, Liliane assina duas marcas reconhecidas e amadas no Brasil inteiro. Tem seu negócio próprio em franco crescimento. Cria e produz duas coleções por ano. Viaja pelo mundo. Participa semestralmente de feiras de moda e tem uma equipe de vendas com representantes em todo o país que participam ativamente da empresa como se fossem da família. Ela é feliz, tem uma excelente qualidade de vida, uma família unida e ainda consegue ajudar inúmeras pessoas.

Como foi que Liliane, sem recursos, formação e experiência, conseguiu tudo isso? Foi por força do destino? Sorte? Acaso? Inteligência? Qual é a explicação que salta à nossa mente quando nos deparamos com histórias assim? Geralmente, acreditamos que pessoas como Liliane, ou mesmo os irmãos McDonald, nascem com uma série de vantagens e dons especiais. Temos a tendência de vê-los como indivíduos com uma inteligência e criatividade superior. Pessoas que tiveram uma infância quase perfeita, que não sofreram traumas ou dificuldades como muitos de nós. Ou ainda, pensamos que elas tiveram mais sorte, que foram beneficiadas com oportunidades e circunstâncias especiais, e com as quais, a maioria de nós, mal consegue sonhar. Mas será que é assim? Será que essas pessoas se tornam felizes e bem-sucedidas por serem mais inteligentes? Por terem nascido mais espertas? Ou por terem mais sorte do que as outras? Vamos olhar um pouco mais a fundo a história de Liliane para ver se essas percepções sobre o sucesso realmente se aplicam.

3.

Ela nasceu em Brusque, no interior de Santa Catarina. Alta, esbelta e bonita, Liliane tem os cabelos loiros e os olhos azuis. É educada, pensativa e expressa gentileza em tudo que faz. Fala com serenidade e esbanja sorrisos. Mas ao

contrário do que essa imagem poderia nos fazer pensar, seu início não foi nada fácil. Muito cedo, quando ainda era criança, ela perdeu o pai. Sua mãe, aos 29 anos, se viu sozinha, sem dinheiro e com três filhos para sustentar. Liliane era a mais nova; tinha quatro anos. Todas as tardes, após arrumar as duas crianças mais velhas para a escola, sua mãe a colocava nos braços e saía, de porta em porta, para vender produtos de beleza. Fez isso por um bom tempo, até que, anos mais tarde, conseguiu um emprego como vendedora em uma loja de confecções. Para manter Liliane, que agora já tinha oito anos, ocupada, ela ensinou-a a fazer bonecas de pano perfumadas, as quais ela vendia na loja.

Foi essa experiência que contribuiu com o desejo de Liliane, mais tarde, de ingressar no mundo da moda. Pouco mais de uma década depois, quando ela queria começar seu negócio próprio mas não tinha dinheiro, juntou suas economias, o equivalente a cerca de 200 reais, comprou alguns quilos de malha e confeccionou 50 blusas infantis. No dia seguinte, apanhou um ônibus e foi para Florianópolis. Antes de sair de casa, disse para si mesma que venderia ao menos a metade das blusas. Essa era a sua meta.

Na capital, visitou dezenas de lojas oferecendo as blusas. Depois de caminhar uma manhã inteira, próximo ao meio-dia, ela entrou num comércio muito popular na cidade. O proprietário analisou as peças e acabou comprando o lote inteiro. Melhor ainda: pagou à vista e em dinheiro. Naquele dia Liliane voltou para casa sorrindo, com a empolgação necessária para seguir em frente. Enfim, suas esperanças de transformar sua paixão em uma carreira profissional pareciam cada vez mais reais. Havia descoberto uma maneira de ganhar dinheiro fazendo aquilo que amava.

Mas logo percebeu que nem sempre tudo sai conforme o planejado. Certo dia entrou em uma loja elegante, charmosa, cuidadosamente decorada com temas infantis. Estava empolgada. Decidiu que, ali, faria uma venda excelente. A proprietária, no entanto, a recebeu com certa hostilidade. Pediu que ela abrisse a mala no chão da loja, olhou as roupas com desprezo e disse para ela que somente voltasse no dia em que tivesse algo bonito para mostrar. Liliane engoliu a provocação em seco. Fechou a mala e pensou consigo mesma: “Não duvide, eu voltarei! Um dia farei roupas lindas como essas que você vende aqui!” Em seguida, agradeceu a atenção e seguiu em frente.

A venda de porta em porta repetiu-se por mais um tempo, até que, finalmente, ela conseguiu abrir o seu próprio negócio. Mesmo assim, o tempo foi passando e ela sentia-se estagnada. Como em muitas carreiras, ou mesmo pequenas empresas, as dificuldades se repetiam ano após ano. Assim que

parecia haver superado um obstáculo, quando menos esperava, ele se repetia, ou então, surgia outro, maior ainda. “Foram quase dez anos de luta constante, trabalho árduo e pouco dinheiro. Houve um momento em que fiquei exausta e sem ânimo para continuar”, conta.

Um dia, diante de todas essas dificuldades, ela pressentiu que precisava mudar. Algo lhe dizia que ela precisava encontrar sua singularidade, reacender aquela paixão que sentia dentro de si, aquela força que a impedia de desistir mesmo quando tinha vontade de fazê-lo. Foi então que decidiu ampliar sua mente, abrir mão de velhas crenças e ideias. Queria continuar, mas precisava encontrar uma maneira de tornar sua vida mais leve e divertida, sem precisar abrir mão de seus sonhos. Começou a trocar ideias com sua equipe, ouvir as pessoas à sua volta, para tentar compreender o que sabotava seu crescimento. Foi então que um de seus representantes a levou para conhecer outras marcas de roupas infantis. Analisando o produto disponível no mercado, começou a questionar o que produzia. E logo entendeu as peculiaridades e características de marcas bem-sucedidas. Liliane passou a ter novas inspirações. Sua paixão se reacendeu e, em seguida, ela compreendeu que o que, na verdade, estava faltando para a sua marca deslanchar: era preciso apostar no que poderia fazer de diferente.

Nas coleções seguintes ela deu vazão à sua intuição e despertou a singularidade que trazia dentro de si. Encorajada pela sua nova fase, passou a investir em tecidos nobres e diferenciados, combinando-os com materiais artesanais. Além disso, apostou em novos processos de confecção. Uma combinação que parecia mágica. Começou a viajar. E também a observar o mundo das adolescentes, a compreender ainda mais seus sonhos, desejos e fantasias. Trouxe todas essas experiências para as roupas que criava. Passou a produzir *looks* graciosos e estilos singulares. Pela primeira vez, ela sentia que suas coleções tinham personalidade própria. Hoje, olhando para esse período da sua vida, com um sorriso no rosto, ela filosofa: “Quando analisamos nossa vida, percebemos que as coisas que nos impedem de sermos felizes são pequenas e muitas vezes a solução está bem à nossa frente, mas a ignoramos. Ela é tão óbvia que não a percebemos”.

Nos anos seguintes, ela aprimorou ainda mais as suas coleções, deixando-as mais nobres e sofisticadas. Mas não foi só isso. Ela também expandiu sua visão empresarial. Passou a estudar, observar e analisar tudo o que estava ao seu redor. Começou a ler livros específicos, fazer cursos e participar de seminários. Ainda havia dificuldades, mas a paixão pelo que fazia a empurrava cada vez

mais para frente. Seu sonho, a essa altura, já era muito maior do que qualquer obstáculo.

Um exemplo foi quando ela decidiu expor pela primeira vez sua marca numa feira especializada em vestuário infantojuvenil, em São Paulo. “Na primeira feira que participamos, fomos de ônibus de Florianópolis a São Paulo. Sem alternativa, tivemos de levar os mostruários no bagageiro do ônibus”, ela conta, rindo. “Em São Paulo, alugamos uma Kombi velha, caindo aos pedaços e sem nenhum assento. Sentadas sobre as caixas, fomos até o local da feira. Foi sofrido, mas, a essa altura, não havia nada que pudesse tirar nossa vontade de conquistar o que buscávamos.” Hoje, vinte anos depois, a Fruto da Imaginação e a Ninali, as duas marcas que Liliane assina, são amadas pelas adolescentes do Brasil inteiro. Seu sonho tornou-se realidade.

Como Liliane percebeu que poderia criar algo diferente utilizando sua própria experiência? Se juntarmos as histórias dos irmãos McDonald e de Liliane, o que elas nos ensinam sobre o caminho da realização pessoal? O que elas nos revelam sobre o que distingue as pessoas mal-sucedidas das que vivem uma vida feliz, cheia de sentido e prosperidade? Pense sobre você mesmo. Se até agora suas atitudes não produziram os resultados que você sempre sonhou alcançar, ainda é possível virar o jogo? Até onde podemos mudar nossos resultados por vontade própria? Eles são um produto do destino ou das nossas escolhas?

4.

Quando Ray Kroc conheceu os irmãos McDonald, em 1954, ele já tinha mais de 50 anos. Durante sua vida, já havia tentado de tudo, até mesmo uma carreira de pianista. Em tudo não se deu bem. Agora, aos 52, era dono de uma pequena empresa que vendia máquinas de *milk-shake* e *multimixers*[2]. Mesmo assim, mal conseguia sobreviver. As vendas estavam caindo muito e sua empresa estava com sérias dificuldades financeiras. Ele até estava cogitando fechar o negócio. Mas, certo dia, quando ele menos esperava, uma coisa surpreendente aconteceu. Um restaurante da Califórnia, chamado McDonald’s, fez um pedido de inúmeros *multimixers*. A encomenda parecia ser a redenção da empresa de Kroc. Em função disso, ele fez uma escolha que mudaria sua vida: para não perder o negócio ou frustrar um cliente tão importante, Kroc foi pessoalmente a

San Bernardino falar com os proprietários desse restaurante.

Quando chegou a San Bernardino, ele ficou encantado com o sistema criado pelos irmãos McDonald's. Logo viu que esse era um grande negócio, uma oportunidade de ouro. Ousado, sugeriu a Dick e Maurice vender franquias do sistema que haviam criado. Disse que ele mesmo compraria uma. Mas os proprietários não mostraram interesse. Já haviam tentado e não gostaram do resultado. Kroc, porém, estava convencido de que ele poderia transformar esse sistema em um negócio muito grande, e nos dias seguintes persuadiu Maurice e Dick a firmar uma parceria com ele. Por fim, eles concordaram, e Ray Kroc tornou-se o encarregado pela expansão do restaurante.

Primeiro, Kroc comprou os direitos de uma franquia. Em poucas semanas, ela atingiu o mesmo sucesso da loja principal, cuidada pelos irmãos McDonald. Meses depois, ele comprou outra, depois outra e mais outra. Em 1959, quatro anos depois de ter firmado a parceria, Ray Kroc, o homem que havia falhado em tudo que iniciara na vida, já era dono de cem franquias do McDonald's. Mas, na verdade, isso seria apenas o começo. Em 1960, esse número já havia triplicado. E no ano seguinte, Ray comprou os direitos exclusivos da marca McDonald's. O resto da história você já sabe: nas décadas seguintes, Ray Kroc transformou o McDonald's na maior rede de restaurantes do mundo.

Como Ray Kroc, mesmo diante da experiência negativa dos McDonald, tinha tanta certeza de que criar réplicas daquele restaurante em outras partes do mundo era um grande negócio? Como podemos ter certeza, diante de uma oportunidade, se ela é real ou se estamos nos iludindo? É possível ter essa certeza?

5.

Este é um livro sobre a singularidade e o extraordinário poder que pode resultar da valorização daquilo que temos de diferente. Nele, você vai encontrar histórias, experiências, teorias e estudos científicos realizados pelas maiores universidades do mundo. Tudo para compreender como e por que alguém como Ray Kroc, que durante 50 anos acumulou apenas resultados medíocres, de repente, se torna uma das pessoas mais bem-sucedidas do mundo. Você também vai entender porque ele conseguiu transformar o sistema de franquias do McDonald's em sucesso, quando Dick e Maurice, os criadores do

restaurante, fracassaram. Vamos apresentar as razões pelas quais pessoas à nossa volta, como Liliane de Borba, transformam sua paixão num negócio bem-sucedido, que além de uma excelente qualidade de vida, lhes dá uma paz de espírito que somente uma vida cheia de sentido pode trazer.

Mas também vamos lhe instigar a refletir sobre as causas por que tão poucas pessoas conseguem realizar seus sonhos. Qual é o problema? Durante tempo demais, olhamos para o sucesso dos outros e tentamos imitá-los. Com isso, aprendemos a valorizar o que deu certo nos outros, mas ignoramos aquilo que existe de mais valioso em nós: nossa singularidade, o poder que existe na nossa diferença.

Volte, por um minuto, o olhar sobre si mesmo. É bem provável que você tenha uma ideia, um plano, uma paixão ou um sonho que gostaria de realizar. Talvez, nesse exato momento, esse sonho não passa de um conjunto de desejos vagos e fragmentados. Mas ele existe. E você sabe que realizá-lo daria um novo sentido para a sua vida. Mas como você saberá que não está se iludindo? Como você saberá, quando ela chegar, que essa é a oportunidade certa? Talvez você tenha esse sonho bem claro e definido em sua mente e apenas esteja esperando a oportunidade certa. Neste livro, vamos mostrar a você como montar esse quebra-cabeça. Vamos levá-lo a pensar sobre coisas que poucas pessoas pensam, a olhar para a vida de uma maneira como poucas pessoas olham, e a construir resultados que poucas pessoas conseguem. À medida que você exercita seu pensamento, desenvolve seu poder criativo, e sua verdadeira missão na vida vai se desvendando, tornando-se clara, ganhando forma e solidez. Aos poucos você vai perceber que *aquilo* que você é, a sua essência, nunca muda; mas *quem* você é nunca para de mudar.

O que isso quer dizer? Que você não precisa deixar de ser o que é para alcançar o que você quer. O que você precisa é apenas dar uma nova finalidade para a sua vida, algo que construa o melhor que você pode ser. Liliane de Borba, por exemplo, nunca sonhou em ser uma Gabrielle Chanel ou uma Miuccia Prada. Aliás, ela diz que nunca gostou do arrojo, da arrogância e da teatralidade desse mundo de celebridades. Seu sonho era outro. Ela queria qualidade de vida; fazer o que gosta, conciliar trabalho, paixão, renda e até mesmo lazer, como viagens que são proporcionadas pela sua própria atividade profissional. Queria envelhecer com saúde e dar aos seus filhos condições econômicas, sociais e psicológicas para que eles pudessem avançar ainda mais no processo de evolução.

É nisso que ela busca o sentido daquilo que faz. Por valorizar o poder de ser

diferente, sua inspiração pode brotar dos ambientes mais inusitados e surpreendentes. Num ano, por exemplo, o tema da sua coleção pode ser um artista. No outro, um movimento social. E, no seguinte, um ponto turístico ou simplesmente uma das quatro estações. Mas isso só é possível, como ela mesma explica, porque ela construiu sua carreira sobre sua maior paixão: a moda. É essa paixão que ela compreendeu e libertou a certa altura de sua vida que faz sua criatividade e imaginação dançarem, levando-a a buscar inspiração nos mais diversos temas e lugares, revelando a singularidade que ela traz dentro de si.

E como ela conseguiu tudo isso? Veja o que ela diz: “A mudança na minha vida aconteceu no dia em que percebi que a vida não é um resultado arbitrário, fruto do acaso, do descuido, de um agir meramente automático. Viver é um ato voluntário, você tem escolha, pode intervir e construir o resultado desejado. Quando pensamos assim, cada dia se torna útil e belo, e os resultados se tornam espetaculares”.

A história de Liliane, assim como a dos irmãos McDonald e de Ray Kroc, é importante porque ela ensina uma lição clara e simples: se você quer melhorar sua qualidade de vida, se você quer aproveitar as coisas boas do mundo, você pode. Como nos ensinou o extraordinário microbiologista René Jules Dubos, o destino não é tendência. Ou seja, não importa onde você se encontra a essa altura, não importa sua idade, estudo, situação financeira, talento ou inteligência, você pode mudar. As tendências negativas que existem na sua vida podem ser transformadas. E, neste livro, você descobrirá como. Nas páginas a seguir, vamos ajudá-lo a descobrir suas diferenças, desenvolvê-las e oferecê-las ao mundo. Analisando exemplos de atletas, cientistas, inventores, grandes líderes e empresários, você vai aprender a estabelecer objetivos e o que é preciso fazer para realizá-los. Você também vai descobrir como lidar com obstáculos e adversidades, e como criar uma mentalidade que o ajude a superar seus limites, romper suas barreiras, e realizar seus sonhos.

Mas é lógico: você vai precisar fazer a sua parte. Vai ter que se esforçar um pouco para compreender o que produz seus resultados atuais, e como desenvolver a mentalidade correta para mudá-los, caso eles não estejam indo ao encontro de seus objetivos. Mas esse esforço é muito menor do que você pensa. Você pode fazer qualquer coisa se tiver a mentalidade correta. Mas qualquer coisa *mesmo*. A pessoa que tem uma mentalidade errada, por mais inteligente e criativa que seja, ou por mais que trabalhe e se esforce, não irá progredir. Ela apenas perderá um tempo precioso da sua vida.

1 Sistema de Serviço Rápido

2 Uma máquina que despeja, ao mesmo tempo, bebida em vários copos.

CAPÍTULO 1

Destino e escolha

“Aprendi naquele dia uma lição: não importa o quanto estejamos ocupados, precisamos colocar o outro sempre em primeiro lugar.”

A vida sempre foi dura com ela. Aos 17 anos casou; aos 24, quando o marido foi para a Guerra, ela já era mãe de três filhos. Quando ele retornou, pediu o divórcio. Ela teve que se virar sozinha, sem formação, sem dinheiro e com três crianças pequenas para cuidar. A sociedade, na época, discriminava abertamente o trabalho das mulheres. Sem outras opções, para sobreviver, tornou-se vendedora. Como não sabia dirigir, percorria os calçadões a pé, para cima e para baixo, de porta em porta, vendendo livros para a vizinhança.

Foi assim que ela entrou, aos 21 anos, para uma empresa de vendas diretas. Ali, trabalhou por mais de duas décadas. Raramente era reconhecida pelo seu trabalho. Poucas vezes foi promovida. Frustrada, desmotivada e sem esperanças, quando chegou a hora, decidiu se aposentar. Já estava com 45 anos. Suas economias eram parcas. Tudo o que havia economizado até então não passava de cinco mil dólares.

Mas a mulher que agora estava no palco, dez anos depois, era brilhante, falava com autoridade e seu carisma era irresistível. Sua personalidade era tranquila, segura e confiante. Era uma empresária respeitada que administrava seu próprio negócio: uma companhia de cosméticos multimilionária que possuía mais de 23 mil consultoras. Àquela altura, sua empresa já havia se espalhado por todo território americano e principais cidades da Austrália.

No palco, enquanto aguardava os aplausos calorosos se dissiparem, ela olhava atenta para o público: cerca de mil mulheres que assistiam ao seu seminário naquele dia; e depois continuou:

“Se existisse uma única sentença capaz de expressar a característica que nos coloca à parte, no topo, essa expressão provavelmente seria foco no cliente.

Esse foco que transforma a necessidade do cliente em nossa meta maior. Você descobre o que o cliente quer, oferece a solução para ele e o ajuda a obtê-la. Essa é a ação real de servir o próximo. E servir o próximo é o coração do nosso negócio" ela concluiu, para mais uma vez ser aplaudida e ovacionada com devoção pelo público.

As pessoas no auditório incluíam professoras, advogadas, domésticas e donas de casa. Elas estavam encantadas, motivadas e inspiradas pela oportunidade de realizarem seus sonhos. Sentiam suas esperanças renovadas e afirmavam que sua vida mudara completamente. E tudo isso elas atribuíam a essa mulher que, uma década atrás, estava frustrada, decepcionada, e sem rumo. Para essas mulheres, Mary Kay Ash era uma prova viva de que não importa onde você está, se você realmente quer, pode mudar, pode transformar sua vida e se tornar qualquer coisa que desejar.

Como isso aconteceu? Pessoas normais não se transformam em sucessos sólidos e duradouros num toque de mágica. O que fez, então, com que Mary Kay conseguisse, de uma vida aparentemente sem perspectivas, num ambiente que discriminava a liderança feminina e sem capital para investir, tornar-se em poucos anos uma empresária tão segura, convincente e bem-sucedida?

Pense sobre o tipo de mentalidade que nós temos em relação a líderes, grandes empresários, celebridades, milionários, gênios e astros da música e do cinema. Em geral, associamos os resultados dessas pessoas às circunstâncias em que elas nasceram. Temos uma tendência natural de acreditar que as condições em que nascemos e crescemos criam o tipo de comportamento que define se obteremos os resultados que buscamos ou não. Comparamos os fatores do nosso desempenho com o que os biólogos chamam de "ecologia" de um organismo. As árvores mais altas, robustas e fortes são as que se originaram das sementes dos melhores frutos. Mas não só isso. Elas também receberam a quantidade certa de água e luz, o solo era profundo e fértil e, além disso, tiveram a sorte de não se tornar vítimas de um predador ou de um lenheiro.

O que isso significa? Acreditamos que para realizar nossos sonhos e desejos precisamos ter a sorte de nascer com inteligência superior, ter um talento privilegiado, nascer numa família bem estruturada que nos dê suporte e, ainda, ser contemplado com as oportunidades certas. Essa é a mentalidade que temos. E ela se aplica tanto aos nossos fracassos e frustrações quanto aos desempenhos de pessoas que consideramos prodigiosas e geniais. Mas até onde isso é verdade? Será que é mesmo assim?

Uma nova mentalidade

Este é um livro sobre o poder da singularidade. Mas também, sobre o impacto que o nosso sistema de crenças, ideias, valores e representações mentais têm sobre nós. Sobre como nossa mentalidade molda a maneira como sentimos, experimentamos e percebemos o mundo e as coisas a nossa volta. E sobre como, ao longo desse processo, suprimimos nossa individualidade, renunciando ao nosso maior poder pessoal.

Ao longo do livro, apresentaremos diversos *exemplos* de pessoas com desempenhos extraordinários. Pessoas que têm uma carreira bem-sucedida, uma família bem estruturada, relações saudáveis e que estão livres do desconforto que a maioria de nós sente em relação à vida.

Vamos analisar como elas pensam e agem, que tipos de mentalidade elas cultivam, como essa mentalidade valoriza o singular, e quais lições podemos tirar e usar na nossa vida.

Você vai descobrir o segredo que fez com que astros como Justin Bieber e Jay-Z rompessem uma infância pobre para se tornarem sucessos no mundo inteiro. Como um rapaz simples do interior do Canadá criou um dos maiores espetáculos da atualidade: o *Cirque Du Soleil*. Através desses exemplos, mostraremos que, para melhorar a sua vida, você não precisa deixar de ser quem você é; o que precisa fazer é adotar um conjunto de princípios que mudarão a finalidade das suas ações, e vamos mostrar como isso poderá ser feito.

Vamos ver como Steve Jobs chegou até a ideia do iPod, uma das invenções mais lucrativas dos últimos tempos, e ver como, usando os mesmos princípios, você pode tornar-se uma pessoa extremamente criativa. Veremos também como a Swatch, uma poderosa marca de relógios suíços, ameaçada pela invasão do relógio digital japonês no final da década de 70, deu a volta por cima e se tornou ainda mais poderosa. Analisando essas estratégias, vamos apresentar uma fórmula para criar esse tipo de mudança positiva em sua vida, nas áreas que você achar necessário.

Veremos o que faz com que empresas como a Starbucks, que cobra até cinco dólares por um copo de café, se mantêm no mercado, e que tipo de estratégia elas usam para motivar seus funcionários e atrair cada dia mais clientes. Você vai entender o que causa a motivação, e como pessoas motivadas a utilizam para perseguirem seus sonhos.

Iremos verificar o que há de errado com a forma como nos relacionamos com a sorte e o azar, e de como você pode tirar o máximo da sorte e evitar o azar. Vamos lhe apresentar Betto Almeida, um jovem de origem pobre do interior do Rio Grande Sul que, em 2005, disse para a sua esposa que algum dia ele iria trabalhar na Rede Globo, e hoje é um conceituado cenógrafo na emissora. Você descobrirá como ele conseguiu isso e como você pode se livrar do condicionamento de um passado pobre e traumático.

Você também irá conhecer um empresário japonês, o criador da Honda, e saber como ele mudou a forma como são fabricados os automóveis. E através do seu exemplo, você irá compreender os princípios que produzem uma mentalidade inovadora, criativa, disciplinada e singular.

E enquanto estivermos examinando a vida, as atitudes, a personalidade e as conquistas dessas pessoas, buscaremos respostas para as seguintes questões: quando se trata de bem-estar, sucesso e felicidade, qual o impacto que o tipo de mentalidade que cultivamos possui? Qual a importância da nossa inteligência, composição genética e do ambiente em que nascemos na busca do sucesso e da felicidade? Nossos resultados na vida são uma consequência do nosso destino ou de nossas escolhas? Como você pode saber de antemão se suas escolhas o levarão aonde você sonha chegar?

Pense sobre qual é a primeira coisa que nos vem à mente quando nos deparamos com uma pessoa de sucesso. Logo pensamos que elas foram contempladas com inteligência superior, que tiveram a sorte de ter nascido com um talento incomum, ou de ter obtido vantagens anormais. Presumimos que, em função desses privilégios, elas conseguem entender o mundo de uma forma que os outros não conseguem. Por terem uma compreensão diferenciada, elas obtêm vantagens, benefícios e oportunidades que muitos de nós jamais teremos. Mas será que é assim mesmo?

Acreditamos que esse tipo de explicação para o desempenho que temos na vida é no mínimo incompleto. Reflita por um momento: será que as pessoas realmente são elevadas ao topo pela sorte, destino ou por vontade divina? Será que elas realmente são beneficiadas com características como uma superinteligência? Ou uma criatividade, iniciativa e talento superiores? E se olharmos para a biografia dos gênios, líderes, empreendedores, ou mesmo um pai ou mãe de uma família exemplar, o que encontraremos? Será que os resultados que eles obtiveram foram criados com esforço, disciplina e rigor, ou surgiram como um produto do acaso?

E quanto a você? O que produz seus comportamentos normais do dia a dia?

Coisas simples, como: não retornar telefonemas, não concluir determinadas tarefas, não cumprir pequenos compromissos, nunca chegar a tempo no trabalho, eventos e reuniões, não controlar seus gastos, não planejar seu futuro ou não conseguir perder aqueles quilinhos que tanto incomodam. Qual o impacto que esses comportamentos têm na sua vida? O que os causam? Como evitá-los?

Todos esses pequenos descuidos trazem consigo uma série de situações desconfortáveis e dolorosas. Elas nos autossabotam, refreiam nossas vontades e nos obrigam a jogar na defensiva. Mas a boa notícia é que você pode mudar essas atitudes. Existe um elemento que pode ser usado para virar o jogo. É sobre esse elemento que estamos falando.

Este não é um livro sobre técnicas de enriquecimento. Este é um livro sobre como viver uma vida rica. E a riqueza da vida está em vivê-la de uma maneira só sua, única, singular, de acordo com seus desejos mais intensos, sem remorsos ou ressentimentos. E ver como Mary Kay Ash fez isso, mesmo reiniciando sua vida aos 45 anos, é um bom começo. Na verdade, é um começo bastante promissor.

Grande por escolha

A transformação da vida de Mary Kay Ash começou com uma escolha, numa manhã de segunda-feira, em 1963. Ela levantou cedo, fez um café, apanhou um bloco de notas e uma caneta e sentou-se à mesa da cozinha. Queria escrever um livro. Tinha uma ideia específica em mente: elaborar um guia para ajudar as mulheres a alcançar seu espaço no mercado de trabalho.

“Eu me sentia devastada”, ela revelou, referindo-se aos dias após ter se aposentado. “Havia dedicado 25 anos da minha vida para uma empresa da qual nem sequer era sócia. E cada vez que surgia a possibilidade de ser promovida, um homem, que quase sempre eu mesma treinara, era indicado para ocupar o cargo.”

Ela pensou na ideia do livro durante meses. Mas havia um problema: um forte sentimento de que talvez ela não tivesse tanta capacidade quanto imaginava. E isso a impedia de agir. Naquela manhã, porém, ela levantou-se determinada. Iria iniciar oficialmente seu plano. Depois de horas de labuta infrutífera, onde não conseguiu escrever nada, dividiu a página ao meio com

uma linha. Do lado direito, escreveu todos os fatores positivos que havia visto na empresa na qual trabalhara. Depois, do lado esquerdo, listou todas as coisas negativas.

Num lampejo de inspiração, viu que aquilo que deveria ser o esboço de um livro, na verdade, era um plano perfeito para iniciar sua própria empresa.

“Havia certa lógica nessa percepção. Durante um quarto de século eu havia cuidado das vendas de outra companhia e treinado alguns dos melhores diretores da empresa. Então pensei: por que não fazer isso para mim mesma?”, ela contou.

Mas, em seguida, ela novamente começou a se autossabotar, procurando motivos para não seguir adiante. Afinal, quem era ela para se imaginar capaz de criar, ou mesmo de administrar, uma empresa?

Mary Kay havia nascido em 1918, num pequeno povoado rural do Texas. Sua família era pobre. Seu pai sofria de tuberculose e sua mãe trabalhava 14 horas por dia para sustentá-los. Ainda criança, ela teve que cuidar sozinha do pai adoecido e da casa. Assim que concluiu o ensino médio, sem condições para cursar uma faculdade, e sem outras opções, casou-se. Tinha 17 anos. Dez anos depois, estava sozinha outra vez. Agora, com três crianças pequenas.

Naquele tempo, uma mulher jovem, mãe e separada do marido era quase o mesmo que nada perante a sociedade conservadora americana. As portas se fechavam para tudo. Mas era preciso sobreviver. Por isso, sem alternativas, passou a vender livros nos arredores de seu bairro.

Nos raros momentos de folga, elaborava planos. Estabelecia metas. Criava estratégias. Passou a ler livros, estudar as pessoas e se envolver com suas clientes. Foi avisada pelas amigas de que, num mundo dominado pelos homens, as mulheres tinham poucas chances, não importando o esforço que elas fizessem. Mas ela persistiu, não podia e não queria se entregar. Duas décadas depois, quando parecia não restarem mais dúvidas de que suas amigas estavam certas, decidiu se afastar do trabalho, recolhendo-se na aposentadoria.

Aposentada, sentia-se ainda mais reprimida e frustrada. Era como se ela não se sentisse confortável dentro da própria pele. No fundo de seu coração, ela sabia que tinha mais a oferecer.

“Eu tinha um sonho ardendo dentro de mim. Queria mostrar ao mundo que era possível ter uma empresa onde todas as pessoas fossem tratadas com respeito e igualdade, com honestidade e integridade. Eu queria uma empresa baseada na regra de ouro: trate o próximo como você gostaria de ser tratado! Pois essa é a melhor regra que há no mundo”, ela contou, anos depois.

Naquela época, Mary Kay havia se casado novamente. Discutiu a ideia da empresa com seu marido. As economias do casal eram pequenas. As dificuldades, enormes. Contudo, ele aceitou a parceria. Juntos, começaram a detalhar o projeto da futura empresa. Foram meses de empolgação. Mary Kay, outra vez, sentia-se cheia de entusiasmo. Sentia-se com enormes reservatórios de energia. Trabalhava com afinco e determinação, agora para si mesma.

Mas a vida ainda não havia desistido de testá-la. Em 1963, um mês antes de abrir as portas da sua empresa, seu marido sofreu um ataque cardíaco fulminante e faleceu. Outra vez, ela se viu sozinha, desolada, sem dinheiro e com as esperanças enfraquecidas.

Mas ela não desistiu. Determinada, procurou um de seus filhos: Richard. Ele tinha acabado de completar 20 anos. Mesmo assim, convidou-o para ser sócio da empresa, e, numa sexta-feira 13, naquele mesmo ano, com um kit de cinco produtos e nove consultoras, a Mary Kay Cosméticos abriu suas portas.

Hoje, seis décadas depois, a Mary Kay Cosméticos é a sexta maior companhia de vendas diretas do mundo. Possui 2,8 milhões de representantes espalhadas por mais de 30 países onde atua. Recentemente, foi considerada pela *Revista Fortune* uma das cem melhores corporações americanas para se trabalhar. E o mais impressionante: ela é considerada uma das dez melhores companhias para mulheres trabalharem.

E Mary Kay Ash? Mesmo estando frustrada e decepcionada aos 42 anos, sem ver grandes perspectivas para o futuro, ela se tornou um dos maiores símbolos do empreendedorismo mundial. Apesar de nunca ter frequentado um curso superior, seu estilo de liderança e gerenciamento ainda hoje é estudado em inúmeras universidades importantes do planeta. Em 2001, antes de sua morte, ela foi eleita uma das mulheres mais notáveis do século XX.

Como ela conseguiu essa transformação? Quem garante que assim como Mary Kay você também não possui todas as capacidades e habilidades necessárias para explorar seu potencial ao máximo e realizar seus sonhos? Talvez você não esteja no melhor momento da sua vida. Talvez lhe pareça que as pessoas e até o mundo à sua volta não o entendem, que ninguém valoriza a sua experiência, conhecimento e capacidade. Mas você pode mudar isso.

Se você estiver disposto a abrir mão de algumas ideias com as quais cresceu, e aplicar os princípios que vai aprender neste livro, em breve as pessoas irão vê-lo pelo que você realmente é, e não pelo que elas pensam de você nesse momento. O primeiro passo é acreditar que seus resultados, tantos os negativos quanto os positivos, são produzidos por você. Se é você quem produz seus

resultados, você pode mudá-los. Nossos argumentos se baseiam em anos de estudos científicos e experiências práticas, e vamos mostrar como você pode provocar essa mudança.

Qual é o seu destino?

Por vários séculos, filósofos e psicólogos de todo o mundo têm se envolvido num debate caloroso sobre uma questão que a maioria de nós acredita saber a resposta intuitivamente: o destino existe? A resposta lógica e natural aparentemente é “sim”. Afinal, não escolhemos fatores importantes da nossa vida, como o lugar e a época em que nascemos e crescemos, nossa herança genética, nem os costumes e a cultura nos quais desenvolvemos nossa personalidade. E todos esses fatores exercem um papel essencial na nossa vida.

Por exemplo: suponha que você queira se tornar um jogador de basquete, imagine que você queira chegar ao status de Michael Jordan. Por mais ardente que fosse seu desejo de se tornar igual ou melhor que Jordan, por maior que fosse sua determinação, disciplina e força de vontade, a realização desse sonho não dependeria só de você, certo? Sua realização dependeria de fatores naturais que estão fora de seu controle. Você precisaria de altura adequada, idade ideal, aptidão natural, força de propósito e habilidade física. Sem essas características, você jamais seria capaz de realizar seu sonho. Michael Jordan só pôde se tornar o Michael Jordan que conhecemos porque ele foi beneficiado pelo destino para sê-lo. Não é essa a mentalidade que temos?

Além disso, mesmo que você tivesse altura, porte físico e idade apropriada, ainda assim dependeria de outros fatores essenciais que fogem completamente do seu controle, como a sorte, por exemplo. Sim, você precisaria de sorte para várias coisas, como nascer num país com tradição de basquete, num bairro ou cidade com quadra para praticar, e encontrar o ambiente adequado, como uma escola que reconhecesse seu talento para o basquete e o ajudasse a desenvolvê-lo. Além disso, também precisaria da sorte de cair na graça do treinador, para que, quando necessário, ele lhe coloque à frente dos colegas, dando-lhe as melhores oportunidades. Certo?

É assim que pensamos. O mesmo que vale no exemplo do basquete, se aplica em todos os segmentos da vida. Temos uma tendência a acreditar que somos o resultado de fatores que não dependem unicamente de nós. Isso se aplica para

nossa vida pessoal, assim como para nações, comunidades e corporações.

Veja, por exemplo, o que escreveu recentemente Daniel Kahneman, que ostenta em seu currículo um prêmio Nobel de economia:

> “A comparação de empresas que foram mais ou menos bem-sucedidas é, em grau significativo, uma comparação entre empresas que tiveram mais ou menos sorte.”

Será que isso é verdade? Ou seja, não importa muito o preparo, as estratégias, o foco, a disciplina, o esforço, a determinação e o comportamento. O que Kahneman afirma é que nossos resultados, em grande parte, são determinados por fatores que estão fora de nosso controle. Em outras palavras, segundo ele, dependemos da sorte que o destino nos reserva. Sendo assim, em última instância, é o destino que cria e determina nossos resultados.



Mas será que é mesmo assim?

Mesmo que poucos tenham a coragem de Kahneman de expressar essa opinião em voz alta, essa é a mentalidade que a maioria de nós possui sobre o sucesso. Intuitivamente, acreditamos que certos indivíduos, como Michael Jordan e a própria Mary Kay, nasceram com uma luz própria. E não importa o que essas pessoas desejam fazer ou escolham nas suas vidas, o universo sempre dará um jeito de dar a elas o que elas querem. Por outro lado, aqueles que, como muitos de nós, nascem fadados ao infortúnio, não importa o quanto tentem, se esforcem e lutem, raramente sairão do lugar. É assim que pensamos. Essa é a nossa mentalidade sobre o sucesso. Mas será que é assim?

Superficialmente, tudo isso é muito óbvio. Mas será que realmente somos produto do destino? E se aplicarmos esse princípio de Kahneman em outras atividades, como a escola, por exemplo? Quais seriam os seus resultados se, em vez de estudar, você dependesse da sorte para passar de ano? Ou ainda: o que você faria se o técnico do seu time de futebol desistisse dos treinos, e, em vez de se esforçar, de dar o melhor de si e tentar tirar o melhor do time, deixasse os resultados à mercê da sorte?

Pare e pense um pouco mais. Por que algumas pessoas, ou mesmo empresas,

apesar de todas as dificuldades e circunstâncias desfavoráveis impostas pelo destino, realizam seus projetos, sonhos e propósitos? E por que outras, com vantagens claras oferecidas pelo destino, não progridem e muitas vezes fracassam espantosamente?

> Não importa qual a sua situação, objetivo, desafio ou desejo, você sempre terá a liberdade de escolha sobre como irá agir.

Pense, por um momento, nas piores dificuldades em que você já se encontrou. Puxe pela memória aquelas situações aparentemente insolúveis. Os problemas em que, de súbito, você se viu envolvido. Em quantas dessas circunstâncias a decisão sobre o que fazer ou como agir para enfrentar a situação dependeu de você? E o que definiu a forma como você agiu? Você teve alguma escolha?

O outro lado da moeda

Não há como negar que o destino tem influência na trajetória da nossa vida. Sob vários aspectos, ele influencia nossas ações, nossas escolhas e nossas conquistas ou derrotas. Mas será que é ele quem determina os resultados finais que obtemos?

Voltemos à história de Michael Jordan. A maioria dos especialistas o considera o melhor jogador de basquete de todos os tempos. Outros vão mais longe, e o apontam como o atleta mais extraordinário da história. Será que ele realmente nasceu predestinado ao sucesso? O que geralmente pensamos quando vemos um atleta assim?

Analisando seu desempenho em quadra, muitas vezes ficamos com a impressão de que ele nasceu assim, pronto, favorecido pela genética, pelas oportunidades e por vantagens totalmente arbitrárias. Essa é a impressão que temos. Mas agora vamos ver o que de fato aconteceu.

No início de sua carreira, Jordan estava longe de ser um astro, tanto no basquete quanto em qualquer outra profissão. Janice Hardy, orientadora vocacional da escola onde Jordan concluiu o segundo grau, orientou-o a fazer faculdade de matemática. Keneth McLaurin, diretor da escola, sugeriu que ele

entrasse nas forças armadas. Ninguém, exceto Jordan, sequer cogitava uma carreira no basquete. Ele nem mesmo conseguiu integrar o time de basquete da escola.

“Eu entrei para a história como o treinador que não incluiu Jordan no time da Laney High School”, conta Fred Linch, treinador da escola. “Ele era um bom jogador, mas não o suficiente para dar a contribuição que precisávamos”, Fred argumenta.

Sério? Quer dizer que Jordan, aos 15 anos, não era bom o suficiente para fazer parte do time da escola? Onde estão as vantagens aparentes que acreditamos existirem? As oportunidades? A sorte de ter nascido com o necessário para brilhar? Onde estão os colegas de escola de Jordan que eram melhores do que ele? Por que não se desenvolveram como jogadores?

E que efeito isso teve em Jordan? Com o sonho de se tornar um jogador profissional da NBA lhe corroendo por dentro desde a idade de cinco anos, Jordan decidiu superar seu desempenho. Determinou-se a extrair o melhor de si e iniciou um intenso programa de treinamento. Nos dois anos seguintes, Jordan treinou mais do que qualquer atleta profissional. Nas raras horas em que não treinava com a bola, ia surfar, não para se divertir, mas para conseguir desenvolver o equilíbrio necessário nas quadras. Foi dessa experiência que ele adquiriu, pelo menos em parte, sua graça e seus movimentos leves e mágicos dentro da quadra.

“Não conseguia parar de treinar duro. Sentia-me péssimo todo dia em que percebia não ter me aprimorado em nada”, revelou, mais tarde.

Ele ingressou na Universidade da Carolina do Norte, onde, aos poucos, passou a chamar a atenção em quadra. E logo tornou-se parte do time oficial da Universidade. No entanto, apesar de iniciar sua carreira profissional em 1981, ele conquistou seu primeiro título da NBA apenas em 1991, dez anos depois. Durante esse período, treinou rigorosamente todos os dias. Era o primeiro a chegar na quadra e o último a sair. Às vezes, parava somente quando seus dedos davam sinais de sangramento. Em 1985, quando todo mundo esperava resultados na quadra, uma lesão o tirou do time por 64 jogos. Ele teve que deixar a NBA e retornar para a Carolina do Norte, onde se submeteu a um intenso programa de recuperação.

“Nos primeiros anos, ele era um jogador muito inconsistente. Mas, ao mesmo tempo, um dos mais competitivos que já conheci. Ele queria se tornar melhor, e teve a disciplina e a habilidade para fazê-lo”, diz Dean Smith, técnico do time da Universidade da Carolina do Norte.

Em 2001, já com 38 anos, depois de estar afastado da liga principal por três temporadas, decidiu voltar a jogar. Especialistas esportivos comentavam que ele jamais conseguira o desempenho de seus tempos de glória.

No início, constantes lesões pareciam confirmar as previsões. Mas Jordan, outra vez, treinou duro. Elaborou um novo plano de treinamento diário. Reconheceu que com a idade o organismo exige mais cuidados. Construiu um programa específico para manter a forma e montou uma equipe de profissionais e treinadores para acompanhá-lo. Na sua última temporada, em 2003, jogou todos os 84 jogos do seu time. Em fevereiro daquele mesmo ano, se tornou o único jogador da história da NBA que, com 40 anos de idade, conseguiu marcar 43 pontos num único jogo.

Pense por um momento sobre o que a história de Michael Jordan nos ensina sobre o sucesso. Ela mostra que essa ideia de que os melhores e mais brilhantes são beneficiados por lampejos de glória divina não é bem assim. Olhando para seus resultados da perspectiva atual, depois da sua consagração, parece difícil imaginar que sua carreira foi cheia de desafios, rejeições e momentos que exigiram extraordinária superação.

Mas Jordan, assim como a maioria das pessoas que conseguem impor uma mudança dramática em sua vida, começou de baixo e teve grandes dificuldades até conseguir liberar o melhor que tinha dentro de si. Normalmente, essa mudança ocorre em momentos difíceis, períodos de crises, onde o destino não só se impõe sobre nós, mas se impõe de forma contrária aos nossos desejos. Esses momentos quase sempre são delimitadores. Eles separam as pessoas que rompem a barreira e explodem deixando seu potencial aflorar, daquelas que se encolhem, permitindo que os limites, muitas vezes, façam com que a pessoa perca o entusiasmo pela vida e o respeito por si mesmo.

O destino como escolha

Esse foi o legado de Michael Jordan: se tivermos os ingredientes certos, podemos fazer a grandeza brotar até mesmo nos momentos mais difíceis. Mas será que isso é um padrão que se aplica a todas as pessoas? Será que poderíamos enquadrar essa proposição ao que a ciência ou mesmo a psicologia chama de regularidades? Até onde esses ingredientes dependem de nós, e até onde eles são definidos pelo acaso?

Para responder a essas questões, temos que analisar primeiro o que entendemos por destino.

Em termos gerais, destino significa determinar ou fixar por antecipação. Quando você acredita no destino, alimenta a crença de que suas ações são predeterminadas antes de nascer, ou em qualquer outro momento da vida, por uma força sobrenatural, fora do seu controle.

Mais recentemente, surgiu uma nova linha de pensamento, chamada de determinismo psicológico. Os adeptos dessa teoria, apesar de não acreditarem numa força sobrenatural, defendem a ideia de que cada indivíduo está destinado a se tornar o resultado do condicionamento psicológico estabelecido no passado, geralmente na nossa infância, e com o qual teremos que conviver irremediavelmente durante toda a vida.

> Se tivermos os ingredientes certos, podemos fazer a grandeza brotar até mesmo nos momentos mais difíceis.

Tanto num caso como noutro, o destino se apresenta como uma explicação para fatores e circunstâncias que nos afetam sem nossa vontade ou sem que tenhamos capacidade de interferir no que acontece à nossa volta. Ou seja: o destino são acontecimentos e circunstâncias que agem sobre nós, e sobre os quais não temos influência e, muito menos, controle. Quando acreditamos no destino, pensamos que esses acontecimentos definem nossos resultados. Mas até onde essa versão corresponde com a verdade?

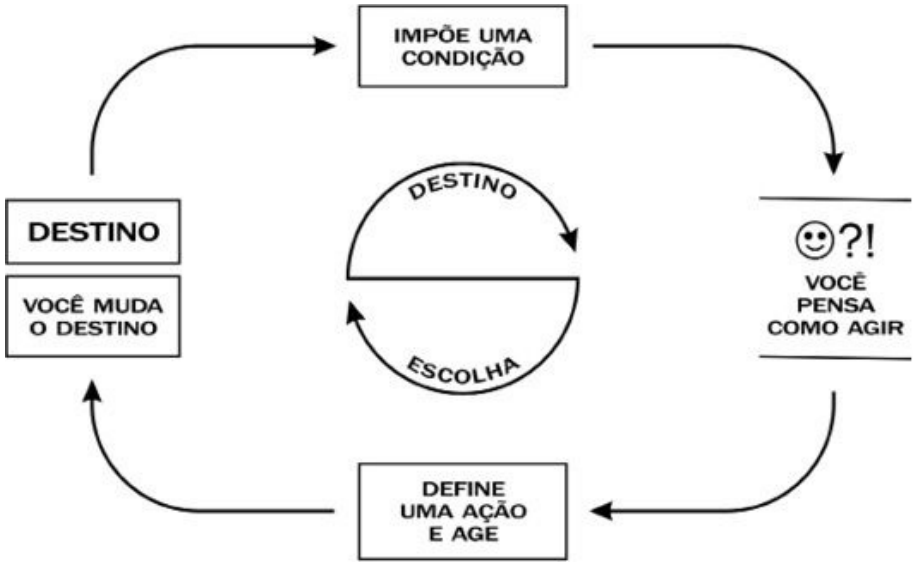
Seria mais fácil continuar aceitando essa versão, se não tivéssemos acabado de analisar a história de Michael Jordan e Mary Kay Ash. Acreditávamos que atletas como Jordan, por exemplo, fossem beneficiados por uma inspiração divina. Mas vimos que é um engano pensar assim.

Pense, por exemplo, sobre seu maior propósito nesse momento. Qual é? Perder peso? Liquidar dívidas? Restabelecer uma relação afetiva? Comprar um apartamento? Um carro novo? Seja qual for esse desafio, o que você pode fazer para superá-lo? Até onde essa superação depende de você?

Se você refletir um pouco sobre a questão, verá que não importa qual a sua situação, objetivo, desafio ou desejo, você sempre terá a liberdade de escolha sobre como irá agir. É essa relação entre você e a situação, que irá definir seus resultados. Essa constatação traz um segundo elemento para nossa reflexão: se o papel do destino é inegável, também é inegável que sempre há uma gama de

opções que nos dá a oportunidade de agir sobre o destino.

Temos, então, dois conceitos importantes para se levar em conta. Eles compreendem as duas partes da mesma moeda: de um lado, está o fixo, o determinado — nosso destino. De outro lado, está nosso poder de mudar o destino, que é definido pelo nosso poder de escolha.



O destino, como já vimos, compreende as situações, eventos e fatores que acontecem conosco, mas que não foram causados diretamente por nós. O lugar onde nascemos, a cor dos olhos, nossa altura, o estado econômico e cultural dos nossos pais, a educação e os traumas que tivemos na infância, todos esses fatores, reais e imaginários, fazem parte do nosso destino. Nesse sentido, o destino, sem dúvida, é uma parte significativa e inquestionável do que nos constitui e, por isso, ele influencia nossa qualidade de vida.

Nosso poder de escolha, que nos leva à ação ou à letargia diante do destino, compreende a soma de nossas características individuais, como disciplina, foco, força de vontade, motivação, integridade, honestidade e iniciativa. Sobre esses fatores, nós temos influência quase absoluta. No processo da construção dos nossos resultados, o poder de escolha é tão significativo e decisivo quanto o destino. Se quisermos, temos a escolha de agir e mudar suas características. Podemos melhorá-lo, alterá-lo, adaptá-lo. E isso também é uma escolha que podemos ou não fazer. Diante de qualquer situação, nosso resultado depende sempre da escolha que fizemos.

Em outras palavras, não importa qual o seu destino, você sempre terá uma escolha a fazer. A questão, então, é esta: o que define como você fará essas escolhas? E como essas escolhas criam os resultados em sua vida? Como agir

para que as escolhas transformem o destino em seu aliado, em vez de um obstáculo?

Essa mentalidade de que somos reféns ou vítimas do destino tem sérias implicações em nossa vida. Seus danos são claros, óbvios e irreparáveis. Ela nos aprisiona num sentimento de frustração, sabotagem e impotência, tornando-nos infelizes por anos a fio.

Nesse contexto, a história de Jordan, assim como a de Mary Kay, são importantes não como eventos isolados, mas pelo exemplo que oferecem de que o destino, por si só, não é um fator determinante nos resultados que obtemos na vida. Seus exemplos mostram que é a maneira como nos relacionamos com o destino que determina nossos resultados. Reconhecer esse princípio tem um impacto fascinante na nossa vida. E isso nos dá poder e liberdade. Vejamos como isso se aplica na realidade.

Se você quer ser bem-sucedido, precisa assumir o controle sobre sua vida. E isso pode ser feito em bases bem simples.

O poder da singularidade

Quando Mary Kay percebeu, aos 27 anos, que estava sozinha, com três crianças, sem educação formal ou qualquer tipo de especialização num mundo dominado pela força de trabalho masculina, ela estava diante de um contexto histórico e cultural sobre o qual ela não tinha influência alguma. Essa era uma situação real e que, naquele momento, era seu destino. Naquele ano, em 1945, milhares de mulheres haviam perdido seus postos de trabalho para homens que haviam retornado da Guerra. Essa era a situação. Contudo, mesmo diante de todas as desvantagens que a situação lhe impunha, ela tinha uma série de opções reais sobre as quais continuava tendo absoluto poder de escolha. Em outras palavras, ela não tinha poder sobre a situação, mas tinha poder sobre a maneira como reagiu a essa situação.

Vamos testar essa ideia com dois exemplos extraídos da biografia de Mary Kay. Em 1949, quando ainda era uma novata no setor de vendas, em um dos primeiros seminários da companhia para a qual trabalhava, ela esperou horas

na fila para cumprimentar o diretor de vendas da empresa. Ela estava empolgada em conhecê-lo. Havia preparado algumas palavras que desejava dizer. Quando, enfim, chegou perto dele, ele mal a cumprimentou. Deu-lhe apenas um “oi”, enquanto conversava com um de seus subordinados. Estava desconcentrado e ocupado demais para dar atenção às pessoas que ficavam um longo tempo na fila para cumprimentá-lo. Mary Kay nem mesmo teve a chance de lhe dizer as palavras que havia preparado. E como ela reagiu a isso?

“Esse momento teve um enorme impacto na minha vida. Aprendi naquele dia uma lição: não importa o quanto estejamos ocupados, precisamos colocar o outro sempre em primeiro lugar. Dar-lhe a importância que ele merece”, ela disse mais tarde, referindo-se ao evento.

Naquele dia, Mary Kay fez um compromisso consigo mesmo: a partir daquele momento, olharia para todas as pessoas como se elas tivessem uma faixa na testa, onde dizia: eu sou importante. Esse era seu poder de escolha. Ela não podia mudar a situação nem tinha poder sobre as atitudes do diretor. Mas ela tinha o poder sobre como ela reagiu a tudo isso dentro de si.

Numa outra ocasião, ela e um grupo de 57 vendedoras saíram do Texas rumo a Massachusetts. São 2.900 quilômetros. Isso era em 1950. Naquela época, ônibus e estradas não ofereciam o conforto de hoje. Entre ida e volta, a viagem durou 10 dias. O ônibus quebrou inúmeras vezes, mas mesmo assim elas seguiram entusiasmadas, porque o presidente da companhia iria recebê-las para um chá em sua casa.

Quando, enfim, chegaram a Massachusetts, durante um dos dias do seminário elas foram levadas para um passeio pela planta industrial da companhia. Mas ninguém tocava no assunto do chá na casa do presidente. Frustradas, comentaram o fato de que teriam sido comunicadas de que o presidente as receberia em sua casa. Na empresa, ninguém parecia saber de nada. Por fim, como consolo, foram levadas para ver a mansão onde ele morava. Mas tiveram que observá-la do jardim. No dia seguinte, iniciaram sua peregrinação de volta para o Texas.

“Foi um retorno silencioso, triste, uma viagem frustrante”, ela contou.

Mais tarde, quando Mary Kay era proprietária da sua própria empresa, toda vez que realizava um seminário ela fazia questão de convidar todas as vendedoras para visitarem sua residência. Ali, servia chá com biscoitos que ela mesma fazia. Às vezes, esses encontros reuniam cerca de 400 pessoas. Mesmo assim, ela as recebia em sua casa. A frustração da viagem realizada por Mary Kay em 1950 a marcou tanto que, ainda hoje, anos após sua morte, tratar as

consultoras com distinção é uma regra na empresa. Em todos os encontros que acontecem na sede central, no Texas, ainda são oferecidos biscoitos da receita pessoal de Mary Kay Ash.

Mary Kay era exuberante, brilhante e calorosa. Seu carisma com as pessoas era irresistível. Mas será que ela nasceu assim? Sua história nos mostra exatamente o contrário. Ela passou a vida inteira construindo o tipo de pessoa que ela queria ser. E ela só conseguiu realizar seus desejos quando despertou o que ela tinha de singular. Isso também explica, de certa forma, como ela ultrapassou todos os seus limites.

Mas há um aspecto ainda mais intrigante nessa história. Ele nos mostra que foram as próprias desvantagens que Mary Kay enfrentou na vida que despertaram o que ela tinha de singular e moldaram seu sucesso. Em vez de se abater com os obstáculos, eles a estimularam a lutar ainda mais fervorosamente pelo que ela queria. O destino criou as circunstâncias, e ela agiu sobre o destino de uma maneira que acabou colhendo os frutos que ela buscava.

A lição, então, é a seguinte: se você quer ser bem-sucedido, precisa assumir o controle sobre sua vida. E isso pode ser feito em bases simples e pequenas, como começar a gerenciar suas emoções, controlar seus pensamentos e agir de uma maneira mais positiva. E você pode começar convencendo-se de que é você mesmo quem produz os seus resultados. E de que você possui todos os equipamentos necessários para produzir esses efeitos. Basta usá-los de maneira correta.

Comece a escolher o que você quer, e depois se comprometa com sua escolha. Quando você escolhe ser o tipo de pessoa que você quer, você afirma que possui poder sobre sua vida. Com isso despreza a atitude mental que lhe coloca num papel de vítima. Você só pode se comprometer com o seu objetivo se tiver certeza de que ele só depende de você, e não de forças externas. A única razão que nos impede de conseguir o que queremos é não acreditar que temos o poder suficiente para isso. Ou seja: quando nos julgamos fracassados antes mesmo de agir.

Todos nós somos melhores do que pensamos e temos um potencial maior do que imaginamos. Sem dúvida alguma, você no mínimo é um pouco melhor do que pensa ser neste momento. Concorda? Explore esse pouco para ser mais feliz e ficar de bem com a vida.

Lembre-se: o sucesso e o bem-estar são o resultado de um princípio conhecido em sociologia como “vantagem cumulativa”. Você começa seu dia um pouco mais motivado. E essa pequena motivação leva a uma atitude que lhe

torna um pouco mais ousado. Essa ousadia, por sua vez, proporciona uma pequena vitória, que lhe tornará um pouco mais feliz ao final do dia, e assim por diante, até que, com o passar de cinco, dez ou 20 anos, você muda completamente; não só a você mesmo, mas o mundo à sua volta. Hoje, talvez, você não perceba essa transformação. Mas não importa. Apenas comece e se comprometa com esse começo.

Síntese do capítulo

Mentalidade Existente

Muitas vezes somos levados a acreditar, equivocadamente, que o sucesso das pessoas e empresas é determinado por fatores que estão fora do nosso controle. Pensamos que certas pessoas nascem com luz própria, e não importa o que desejam ou escolham na vida, o universo sempre dará um jeito de facilitar tudo para elas. Por outro lado, acreditamos que aqueles fadados ao infortúnio, não importa o quanto se empenhem, sempre estarão destinados ao desempenho medíocre. Essa mentalidade nos diz que nossos resultados — o sucesso e nível de satisfação que temos na vida — dependem do que o destino tiver reservado para nós.

Mentalidade Potencial

Você é o responsável pelas suas escolhas e, consequentemente, pela sua vida. Não importa qual a sua situação, você sempre tem uma escolha a fazer. E essa escolha irá determinar como o destino influenciará seus resultados. Se a maneira como o destino afeta os seus resultados depende da maneira como você reage a ele, os resultados que você obtém, em última instância, não dependem do destino, mas de você. Em outras palavras, é sempre você quem produz os seus resultados.

Pontos-chave

— Existem dois fatores relativamente independentes que dão forma à vida humana: um é o destino, e o outro é o nosso caráter.

— O destino são acontecimentos e circunstâncias sobre as quais não temos controle. São aquelas coisas que acontecem conosco mas que não foram causadas por nós.

— Nosso caráter é a soma de nossas características mentais, nossas convicções, crenças, intenções e tudo que compõe nossa mentalidade, e que, por último, determina nossas ações. Nosso caráter pode ser mudado. Podemos agir sobre ele e mudá-lo.

— O destino, apesar de ser imposto e imutável, sempre oferece uma gama de opções sobre as quais temos livre-arbítrio. Nosso livre-arbítrio sobre o que fazer com nosso destino se caracteriza pelo nosso poder de ação. Esse poder nos habilita a agir sobre o destino.

— O tipo de reação que temos diante do destino é o principal fator responsável pelos resultados que obtemos na vida. Essa ação quase sempre é um reflexo da nossa mentalidade dominante. Você pode mudar seus resultados, alterando a maneira como você age sobre o destino, mudando o seu conjunto de mentalidades dominantes.

PROBLEMA

Quando cremos que para realizar nossos sonhos e desejos precisamos ser ajudados pela sorte, nascer numa família bem estruturada que nos dê suporte, ter inteligência superior, um talento privilegiado e ser contemplado com as oportunidades certas, desenvolvemos uma mentalidade de impotência e escassez. A falta de fé na nossa capacidade e dons naturais bloqueia a autoestima, nos faz sentir inferiores, cria a inveja, frustração e o ressentimento. Isso desenvolve em nós uma mentalidade de desculpas, criticismo, vitimização, estresse e autossabotagem.

SOLUÇÃO PROPOSTA

Assuma a responsabilidade pelos seus pensamentos e ações. Busque a solução dos seus problemas em você mesmo. Utilize o seu poder de escolha. Quando você se deparar com um problema, pergunte-se: o que posso fazer a respeito? Onde está o descuido que fez com que eu criasse essa condição? Como posso corrigir isso?

PERGUNTA

Como você reage diante dos obstáculos e desafios da sua vida? Você procura desculpas e culpados ou tenta assumir a responsabilidade e corrigir a situação?

CAPÍTULO 2

O mito dos mais inteligentes

“Se a inteligência o levou ao topo, o que o levou
a quebrar um banco e ir para cadeia?”

Nick Leeson nasceu em Watford, nas redondezas de Londres, em 1967. Ele mal tinha saído da adolescência e já era considerado um gênio das finanças. Devido à sua inteligência privilegiada e sua perspicácia com negócios, sua vida profissional evoluiu aos saltos. Mal completara 20 anos e já era cobiçado por vários bancos ingleses.

Nick iniciou sua carreira em junho de 1987, no Morgan Stanley. Depois, tentado por propostas mais promissoras, em 1989 fechou um contrato com o Barings Bank, um dos bancos mais tradicionais e conceituados da Inglaterra, e um dos mais antigos do mundo. Nick cresceu rápido na instituição e, em 1992, dois meses após completar 25 anos, foi promovido para o cobiçado posto de operador do Barings Bank no Singapore Monetary Exchange, em Cingapura. A função de Nick era a de especular no mercado de futuros da região — uma das mais ricas do planeta.

No primeiro ano na nova função, Nick realizou uma série de operações que renderam 10 milhões de libras ao Barings. Naquele ano, sozinho, o jovem gênio gerou 10% dos lucros gerais do banco. Uma façanha raras vezes alcançada por um único indivíduo no mundo financeiro. Sua vida parecia perfeita. Ele recém havia se casado, vivia num belo apartamento, tinha um excelente salário e era cada vez mais respeitado no banco.

No dia 17 de junho de 1992, Kim Wong, assessora de Nick, cometeu um pequeno equívoco. Confundida com a pressão no balcão de negócios, em vez de comprar 20 contratos, como ordenou Nick, Kim acabou vendendo-os. O erro causou um prejuízo de 32 mil dólares. E qual foi a atitude de Nick diante do erro de Kim?

“Cobri o rosto com as palmas abertas das mãos... como essa idiota poderia

ter cometido um erro tão vulgar! Foda-se! Isso tudo é culpa do diretor do banco... esse sovina que não quer pagar por um profissional competente", Nick disse ter pensado naquele momento.

Para não manchar sua reputação pessoal, Nick decidiu cobrir o prejuízo sem comunicá-lo ao banco. Para isso, usou uma estratégia conhecida como "conta de erro". Os bancos de investimento, em alguns casos, usam esse recurso para corrigir erros de negociação. Nick criou uma conta de erro e omitiu o prejuízo causado pelo equívoco da funcionária.

Nos meses seguintes, o próprio Nick cometeu alguns erros de especulação onde obteve prejuízos significativos. Assim como havia feito com o erro de Kim, decidiu não relatar as perdas ao banco. Simplesmente escondeu-os na conta de erro.

Ao se isentar da prestação de contas dos seus erros ao Barings, toda vez que um investimento não saía de acordo e causava algum prejuízo, Nick omitia as perdas. Sem incluir seus investimentos mal-sucedidos nos balanços, ele parecia ganhar muito dinheiro. Paralelamente, sua confiança junto ao banco também cresceu. Com base nessa confiança, o banco permitiu que ele acumulasse, ao mesmo tempo, os cargos de operador-chefe e de operador-comum. Esses cargos geralmente são ocupados por duas pessoas, onde um aconselha e supervisiona o outro. Nick, ao contrário, agia sozinho.

Com tanta liberdade, e no desespero de se livrar dos prejuízos que omitia na conta de erro, Nick sentiu-se cada vez mais atraído pelas especulações de risco. Um ano depois do erro de Kim Wong, o prejuízo que Nick escondia na conta de erro já estava em 340 milhões de dólares. No ano seguinte, quando finalmente o Barings começou a suspeitar das atitudes de Nick, já era tarde demais. O valor omitido na conta de erro já havia chegado a 1,3 bilhões de dólares. O Barings Bank, uma instituição segura, respeitada e tradicional, que vinha operando com sucesso há 250 anos, estava falido.

Nos meses seguintes, o Barings foi incorporado pelo ING, por um valor simbólico de uma libra. Nick Leeson, o jovem prodígio do mundo financeiro inglês, foi preso, julgado e condenado a seis anos e meio de prisão.

O que levou Nick a fracassar de tal forma em sua prodigiosa carreira? Ninguém planeja fracassar na vida. É muito difícil alguém, no início de um namoro ou na hora de pedir o outro em casamento, planejar um divórcio para três anos mais tarde. Da mesma forma, ninguém planeja engordar cinco ou dez quilos acima do seu peso ideal; ou criar uma família desestruturada ou ter filhos envolvidos com drogas.

A maioria de nós procura, a todo custo, evitar esse tipo de acontecimentos. Temos nossos planos, nossos sonhos e, quase sempre, cultivamos as melhores intenções com as pessoas com as quais convivemos.

Normalmente, sabemos o que é certo e errado e, quase sempre, procuramos fazer o que é certo. Por que, então, coisas negativas acontecem em nossas vidas? O que nos impede de fazer escolhas mais adequadas com os resultados que buscamos?

Pense, por um momento, sobre o seguinte: como alguém considerado tão inteligente como Nick Leeson, por exemplo, pode cometer um erro tão grotesco e com um fim trágico tão previsível? Se a inteligência e a perspicácia levaram Nick ao topo, o que foi que o levou à ruína?

O problema com a inteligência

Numa noite fria de outubro de 2012, uma semana depois do furacão Sandy ter deixado grande parte de Nova York e outra centena de cidades sem energia elétrica, me encontrei com o CEO de uma grande companhia americana que está expandindo sua atuação no Brasil. Falamos sobre negócios, empresas e pessoas do mundo corporativo. Um tanto melancólico com a destruição que havia visto naquela semana, perguntei ao CEO:

“Em sua opinião, o que separa as pessoas felizes, criativas e bem-sucedidas das demais?”

Caminhávamos pela 5ª Avenida. Eu olhava para a cidade vazia, os prédios altos, e o céu intenso, algo raro de se ver naquela parte da cidade. Meu amigo, olhando para as mesmas coisas, demorou um pouco para responder.

“É a inteligência”, ele disse, de repente. Em seguida, fez outra pausa, e concluiu. “Se você analisar a situação friamente verá que há uma minoria de pessoas privilegiadas, com uma inteligência superior, que carrega o resto do mundo nas costas.”

Por um momento, fiquei surpreso com a resposta do meu amigo. Mas, pensando bem, essa ideia não é estranha a nenhum de nós, não é verdade? Se você refletir por um instante sobre a questão, ou se sair por aí interrogando as pessoas sobre isso, verá que por mais que relutemos em negar a importância da inteligência no que distingue os bem-sucedidos dos demais, veremos que essa crença predomina em nossa mente.

Nossos medos, frustrações e até mesmo as derrotas têm origem num secreto sentimento de que nos falta inteligência necessária para vencer.

Se você vasculhar suas convicções mais profundas, verá que grande parte das suas frustrações, derrotas, medos e até mesmo a falta de ousadia tem sua origem num secreto sentimento de falta de inteligência.

Não importa o quanto tentamos esconder ou disfarçar essa convicção. No íntimo, todos nós temos receio de que não tenhamos a inteligência necessária para fazer parte dessa minoria que carrega o mundo nas costas. Essa ideia é tão natural em nós que raras vezes a percebemos, e, por isso, ela quase nunca é questionada. Mas será que a inteligência é realmente tão importante assim? Alguma vez você já justificou suas derrotas com a falta de inteligência?

Impotência Induzida

No capítulo anterior vimos que, de certo modo, as pessoas podem ser divididas em dois grupos: aqueles que assumem a responsabilidade sobre suas vidas e criam os resultados que almejam através das suas escolhas e decisões; e aquelas que assumem o papel de vítimas e justificam-se atribuindo seus resultados às condições externas, a fatores que elas afirmam estar fora do seu controle. O que causa essas atitudes tão distintas?

Será que as pessoas que se consideram inferiores, impotentes e passivas nascem com uma predisposição para esse tipo de comportamento? Ou será que essa predisposição é adquirida enquanto crescemos e, portanto, pode ser mudada? Será que a impotência que muitos de nós sentimos e demonstramos ao longo da vida é herdada ou adquirida?

Talvez a melhor resposta para essas perguntas tenha sido apresentada por Martin Seligman, psicólogo e pesquisador da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos. Anos atrás, ele realizou um estudo curioso que resultou num conceito que ficou conhecido como “impotência induzida”.

Junto com sua equipe, Seligman selecionou uma dezena de duplas de cães e os separou em pequenos compartimentos montados em seu laboratório. Todos os cães tinham o mesmo tamanho, mesma idade, com condições físicas similares e de raça não identificada.

Uma vez que os pesquisadores haviam separado dois cães em cada um dos compartimentos, eles os suspenderam individualmente cerca de 30 centímetros do chão, um do lado do outro, em cintos de pano com isolamentos de borracha. Uma canga de plástico foi colocada no pescoço para manter a cabeça estável e na mesma altura.

Uma vez que os cães estavam suspensos, em posição segura e confortável, mas imobilizados, eles foram expostos a uma pequena descarga elétrica. Essa corrente produzia uma sucessão de choques que, embora não fossem prejudiciais, eram desconfortáveis e até mesmo um pouco doloridos. Ao lado da cabeça de um dos dois cães, os pesquisadores haviam colocado um pequeno painel eletrônico. Quando tocado, esse painel interrompia a corrente elétrica e acabava com os choques.

É importante ressaltar que apesar de cada compartimento abrigar dois cães, e de ambos receberem o choque ao mesmo tempo, apenas um tinha acesso ao painel, e somente ele poderia, ao tocá-lo, acabar com os choques. Em outras palavras, quando os cães eram submetidos à corrente elétrica, um tinha controle para a acabar com o choque e o outro não. O cão com o controle logo aprendia o truque e, assim que sentia a descarga, cutucava o painel com a cabeça e acabava com o desconforto dele e do seu parceiro.

A intenção dos pesquisadores era avaliar o comportamento dos cães após a experiência. Toda a experiência foi montada com o propósito de responder uma pergunta-chave: será que haveria alguma diferença no comportamento entre o cão com o controle para acabar com o choque e o outro, que não possuía esse controle?

O resultado foi surpreendente. Mesmo que o número e a intensidade dos choques fossem o mesmo para os dois, assim que os cães eram colocados de volta ao canil, aquele que tinha o controle estava calmo, tranquilo e agia normalmente. O outro permanecia nervoso, gania e se mostrava arisco por um longo período. Ou seja: havia uma diferença crucial no comportamento dos dois cães após a experiência.

Seligman, então, realizou uma segunda etapa da experiência. Após repetir a primeira etapa, ao invés de colocar os cães de volta ao canil, ele colocou-os, agora separados, em outros compartimentos. Cada compartimento era dividido por uma coluna de meio metro de altura. Se o cão quisesse, poderia facilmente saltar sobre a divisória, indo de um compartimento para o outro.

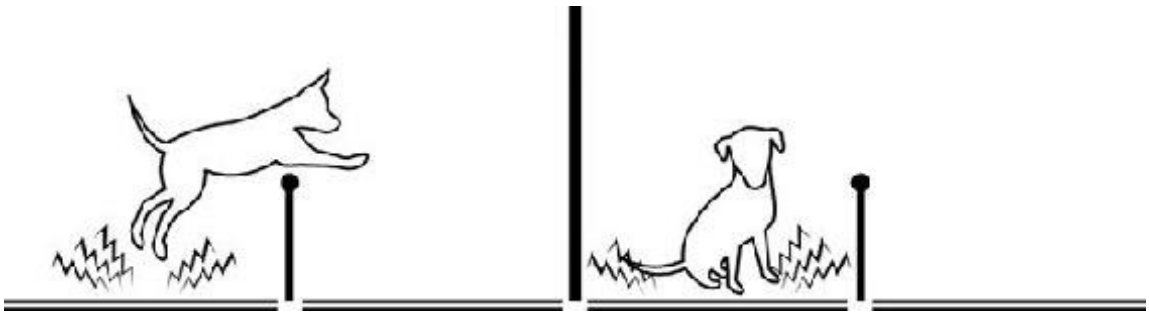
Um desses compartimentos tinha um piso de metal e o outro, de borracha. Seligman e sua equipe colocaram os cães no compartimento com piso de metal

e conectaram o piso a uma leve corrente elétrica. Ele queria ver se os cães, agora livres, tentariam escapar do desconforto saltando para o outro lado do compartimento.

Seligman observou um fenômeno estranho.

Aqueles cães que na primeira etapa da experiência tinham controle para acabar com o choque, logo saltavam a coluna, escapando do piso que causava desconforto.

Entre os outros, aqueles que não tinham o controle para acabar com o desconforto na etapa anterior da experiência, dois em cada três aceitavam passivamente o desconforto causado pelos choques.



Com o desconforto, ganiam, mostravam-se angustiados, incomodados e estressados, mas não tentavam se libertar do sofrimento. Muitas vezes, apesar de todo desconforto que sentiam, deitavam-se sobre o piso eletrocutado. Mesmo vendo os outros cães saltarem as colunas, eles simplesmente se resignavam e aceitavam a dor, como se não tivessem escolha diante da situação.

Um estudo estranho, não é? Poderíamos esperar que uma série de choques não faria grande diferença no comportamento dos cães. Mas não foi isso que aconteceu. Mesmo depois de não estarem mais sob a influência dos choques, os cães demonstravam fortes sinais dessa influência no seu comportamento.

Em inúmeros estudos posteriores, ficou comprovado que esse tipo de comportamento também é natural em seres humanos. Também nós, muitas vezes, nos tornamos vítimas inconscientes da impotência induzida quando somos levados, por exemplo, a acreditar que não temos o controle sobre uma situação, passamos a agir passivamente, apesar do desconforto que a situação nos causa.

Quando acreditamos que não temos a inteligência necessária para obter sucesso na vida, quase sempre, fomos induzidos a acreditar nisso, e aceitamos essa indução como se fosse uma verdade inquestionável. É sobre isso que

vamos falar a seguir.

Quanto vale sua inteligência?

Suponha que a inteligência fosse medida numa escala de 1 a 10, onde 1 é o índice mínimo e 10 o máximo. Que índice você atribuiria para você mesmo?

Sem pensar muito, marque na escala abaixo, o índice que você considera estar de acordo com sua inteligência. Vamos lá, você tem cinco segundos para responder:

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

Poucas pessoas, ao responder esse questionário, marcam um índice superior a 8 ou inferior a 5. Se você é como a maioria das pessoas, você marcou o número 6 ou 7. Mas o índice em si não importa muito, ele não é o objeto da nossa reflexão. Nossa intenção é outra. Queremos que você pense sobre como esse número que você marcou veio à sua mente. Se refletir um pouco, perceberá que o número que você marcou apareceu sem muito esforço. Você não precisou fazer cálculos, responder questionários ou resolver um quebra-cabeça para chegar à resposta. Ela já estava pronta. Saltou à sua mente espontânea e automaticamente.

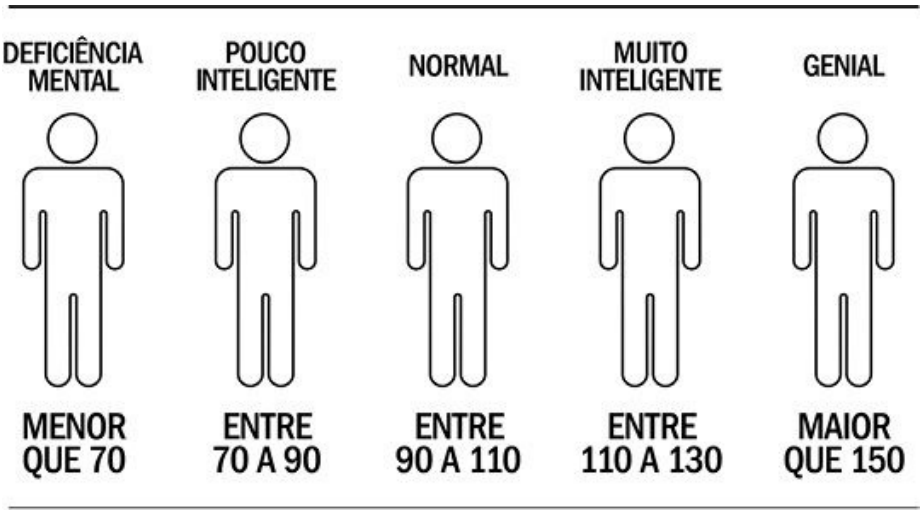
O que isso nos diz sobre a forma como vemos a inteligência? Temos uma crença, uma convicção já estabelecida sobre nosso nível de inteligência. E mais interessante ainda: raramente paramos para pensar sobre isso. Então, pense conosco: o que, de fato, é a inteligência?

Se você procurasse um psicólogo para medir sua inteligência, ele lhe daria uma série de testes que basicamente avaliariam duas coisas:

1. A quantidade de conhecimento que você possui acumulado na memória.
2. A velocidade com que você consegue assimilar um novo tipo de conhecimento associada à facilidade com que você é capaz de criar relações sensatas entre esses tipos de conhecimento.

A partir dessas constatações, o psicólogo definiria um número chamado de coeficiente intelectual, popularmente conhecido como QI. Esse número seria

considerado seu QI. De acordo com seu QI, você se classificaria entre uma dessas categorias:



O que isso quer dizer? Basicamente, isso diz que em termos conceituais, a inteligência, além de ser nossa capacidade de usar a razão, é também a habilidade de manter e encontrar material relevante na memória, e ser capaz de ativar a atenção para algo específico quando necessário.

Mas qual é a importância que esse tipo de inteligência – o QI –, tem para sua felicidade, sucesso e bem-estar? Quase nenhuma. Por quê? Imagine uma pessoa que, segundo esse conceito, tenha um QI de 120, mas sofre de um complexo de inferioridade. Tímida, insegura e reclusa, ela não usa sua capacidade de raciocinar e não faz nada com sua habilidade de reter informação na memória. Ela tem um QI elevado, mas não faz uso dele. Em termos práticos, ela poderia ser considerada uma pessoa inteligente? Certamente não.

Agora suponha que você tenha um QI de apenas 90, mas possuísse uma atitude positiva, otimista, que lhe possibilitaria extrair o máximo da sua inteligência. Em função disso, você alcançaria resultados extraordinários. Não há dúvida de que, com essa atitude, com o passar do tempo, seu sucesso, bem-estar e felicidade tornar-se-iam muito superiores aos da pessoa do exemplo anterior com o QI de 120. Certo? Agora responda: você ainda poderia ser considerado uma pessoa com inteligência limitada ou inferior?

Então, pense sobre o seguinte: se o QI alto pode produzir resultados medíocres, como no próprio exemplo de Nick Leeson, e um QI médio ou até baixo pode produzir resultados extraordinários, o que isso nos revela sobre as implicações que os níveis de inteligência exercem sobre nosso desempenho?

Você certamente há de concordar que essa constatação nos mostra que a inteligência, por si só, não tem um grande impacto sobre nossos resultados. Por consequência, ela coloca em cheque a crença de que existe um grupo de pessoas com inteligência superior que carrega o resto do mundo nas costas. E mais importante: se você pensa que não é capaz de obter o que deseja por falta de inteligência, precisa rever esse tipo de pensamento.

Outra vez, pense em Nick Leeson. Ele tinha uma inteligência excepcional, e era brilhante e perspicaz no que fazia. Se a inteligência e a perspicácia o levaram ao topo, o que foi que o levou à cadeia?

A miopia cognitiva

Até aqui, vimos que algumas pessoas insistem em querer nos convencer de que somos o resultado de fatores fixos, determinados pelo passado, pela genética, ou pelo destino. Na nossa análise, vimos que isso não é bem assim. Também vimos que fomos condicionados a dar uma importância à inteligência que não é real. E que esse condicionamento, por si só, pode ser um grande problema no processo de exploração da nossa singularidade.

E o que isso nos diz sobre nossa forma de pensar? Se você quiser resultados novos e diferentes, precisa pensar de uma forma nova e diferente. Você precisa de uma maneira de pensar que lhe proporcione uma compreensão mais profunda das interpretações, julgamentos e escolhas que você faz. Da mesma forma, você precisa buscar uma compreensão mais acurada sobre os resultados que essas interpretações, julgamentos e escolhas criam. Precisa começar a eliminar do seu pensamento todas as convicções e equívocos mentais que, muitas vezes, nos tornam lentos e retrógrados. E um bom começo para essa mudança é nos libertar do engano que produz e ao mesmo tempo omite todos os nossos outros enganos: a noção equivocada que temos sobre o conceito de inteligência.

Mas essa é a visão geral. Agora, vamos nos aprofundar um pouco, e ver o que esse conceito tem de errado e como isso afeta nosso comportamento.

Em 1983, Howard Gardner, um jovem professor de Harvard, escreveu um livro chamado *Estruturas da mente*. Nele, apresentou uma teoria que se tornou mundialmente conhecida, aceita e respeitada, chamada de Inteligências Múltiplas. Gardner, em sua teoria, rompe com o conceito tradicional de

inteligência, argumentando que ela não possui uma única dimensão, mas múltiplas. Entre elas, ele aponta as inteligências linguística, musical, interpessoal, matemática e assim por diante.

O mundo acadêmico se encantou com a teoria de Gardner. Ela parecia ser a explicação que ainda não tínhamos sobre o que compreendemos tão pouco: nossa inteligência. Hoje os pesquisadores parecem nem mesmo estar mais preocupados com o papel da inteligência nas nossas vidas. Talvez tenham decidido que Gardner resolveu esse problema satisfatoriamente. Mas, assim como o conceito tradicional de inteligência, a teoria de Gardner, apesar de ser um grande avanço na compreensão da inteligência, não nos libertou de muitos equívocos que temos sobre ela.

Vamos analisar um exemplo hipotético. Suponha que você tenha o que Gardner chama de inteligência musical. Isso significaria, de acordo com Gardner, que você possui uma inteligência extraordinária para a música. Você seria uma pessoa musicalmente inteligente. Imagine, no entanto, que, apesar da sua "inteligência musical", você tenha uma mentalidade preguiçosa. Em função da sua preguiça e da falta de foco e disciplina que vêm com ela, você jamais desenvolve essa "inteligência musical". Por não desenvolvê-la, ninguém sabe que você a possui. Por ter uma autoestima muita baixa, até mesmo você não acredita ou não aceita que possui essa inteligência.

Agora, visualize-se com 70 anos de idade. Suponha que você nunca tenha usado sua inteligência musical. Por isso, ninguém, nem você mesmo, sabe que a possui. Será que você, de fato, poderia ser considerado uma pessoa musicalmente inteligente? A lógica do nosso raciocínio indica que não. No máximo, você poderia ser considerado uma pessoa com um talento musical não desenvolvido. Certo? Observe um detalhe importante: nós dissemos "talento musical", e não "inteligência musical". Talento e inteligência não são a mesma coisa.

Qual é, então, o problema com a Teoria das Inteligências Múltiplas? O problema, grosso modo, é que as características que Gardner chama de inteligências múltiplas na verdade não são inteligências. Elas simplesmente são habilidades ou talentos naturais que nada ou muito pouco têm a ver com a inteligência em si mesma.

A inteligência musical que Gardner fala, por exemplo, na verdade é apenas um talento natural para a música. Desenvolver essa habilidade é uma escolha que você poderá ou não fazer. Essa escolha terá um efeito prático nos seus resultados e no seu bem-estar, mas desenvolvê-la ou não, não muda o seu nível

de inteligência. Você pode continuar sendo uma pessoa extremamente inteligente sem tirar proveito algum do seu talento musical, mesmo que fazê-lo seja extremamente importante para o seu desempenho profissional.

Ou seja, você tem o talento natural e tem uma opção: desenvolvê-lo ou não. Decidir fazer aquilo para o qual você tem habilidade natural para fazer é uma escolha sua. E essa escolha irá depender do tipo de mentalidade que você desenvolve. E essa escolha nem sempre depende da sua inteligência, mas do seu condicionamento mental. Já a inteligência é um processo de uso automático. Você não escolhe usá-la ou não. Ela se impõe e se manifesta por si só. Você não escolhe ser inteligente ou não num determinado momento, e não no outro. Inteligência e talento são duas coisas bem diferentes. Confundir esses conceitos na mesma coisa não tem nos ajudado muito.

Vamos dar outro exemplo, talvez ainda mais contundente, da forma equivocada com a qual temos tratado a inteligência: a Teoria da Inteligência Emocional, de Daniel Goleman, ainda integralmente aceita nos meios acadêmicos. Na obra *Inteligência emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Goleman propõe uma teoria onde tenta compreender a emoção. Ele classifica a emoção como uma inteligência e mostra sua importância na definição do sucesso e do fracasso. Mas será que nossas emoções podem mesmo ser consideradas uma inteligência?

No contexto desse livro, não cabe esmiuçar os equívocos e a falta de utilidade prática do conceito proposto por Goleman. Contudo, vemos necessário abordá-la de forma breve, e, assim, tirá-la do nosso caminho. Não pretendemos oferecer aqui nada além de uma pontinha do iceberg sobre o problema dessa teoria. Faremos isso nos mantendo num único ponto: a definição de emoção proposta por Goleman.

Em seu livro, ele afirma que inteligência emocional é “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Se analisarmos esse conceito sob um aspecto lógico, veremos que há dois conceitos distintos explícitos na definição de Goleman. De um lado está *a capacidade de identificar* e, de outro, o objeto da identificação, ou seja, *a emoção*. Logo, se a emoção é uma inteligência, o que é aquilo que Goleman chama de *a capacidade* de identificar e de gerir a emoção? Seria essa capacidade o mesmo que conhecemos como “inteligência”? Se for, ela não pode ser a mesma coisa que a emoção, certo? Afinal, o próprio autor, em seu conceito, as separa uma da outra, distinguindo-as. Afinal, há a emoção, e há a

inteligência que nos dá a capacidade de identificar nossos sentimentos e de gerir nossas emoções.

O que todos esses conceitos nos dizem sobre inteligência? Ao longo dos anos, encaramos os conceitos sobre inteligência com uma seriedade quase ridícula, como se ela fosse extremamente necessária para nosso bem-estar. Teóricos de toda ordem, não se contentando apenas em estimulá-la de maneira equivocada, pretenderam, a todo custo, elevar sua importância a níveis grotescos. Criamos verdadeiros delírios sobre o papel da inteligência na nossa vida. Multiplicamos conceitos e nomenclaturas e criamos fórmulas universais para desenvolvê-la. Mas todos esses conceitos, de um ponto de vista prático, valem muito pouco e, de um ponto de vista teórico, não podem ser levados muito a sério. No entanto, como estamos investigando o impacto que nosso modo de pensar e sentir possui, não podemos ignorar o efeito nefasto e destrutivo que esses conceitos equivocados têm sobre nós. Se você quiser desenvolver sua singularidade, precisa se libertar deles e criar uma nova perspectiva sobre sua inteligência. Como? É o que você verá a seguir.

A inteligência e a autoimagem

Até aqui temos falado da importância fundamental que assumir o controle sobre nosso destino possui para termos uma vida satisfatória. O estudo de Seligman nos mostrou que, se formos condicionados a acreditar que não temos controle sobre nosso destino, as chances de viver uma vida passiva e acomodada, apesar da dor e do desconforto que ela causa, são grandes. Mas tem algo ainda mais contundente na experiência de Seligman: a nossa autoimagem. A experiência de Seligman nos ajuda a compreender um princípio fundamental para o sucesso: o papel que os conceitos tradicionais de inteligência têm na formação de nossa autoimagem. Em outras palavras, a maneira equivocada como vemos e compreendemos a inteligência é a principal causa da baixa autoestima e de uma autoimagem negativa.

Para compreender os efeitos práticos dessa proposição, é importante entender qual é o significado específico de uma autoimagem negativa. Em termos gerais, a autoimagem negativa é vista como o nível de diferença que existe entre a imagem que você tem de si mesmo e a sua imagem verdadeira. Ou, em outras palavras, é a variação que existe entre sua imagem real e a imagem que você vê

refletida na sua mente.

Veja, por exemplo, a imagem abaixo. Há uma variação entre a imagem refletida no espelho e a imagem real. A pessoa não se vê como ela realmente é, mas conforme sua mentalidade predominante. É essa variação que caracteriza nossa autoimagem negativa.

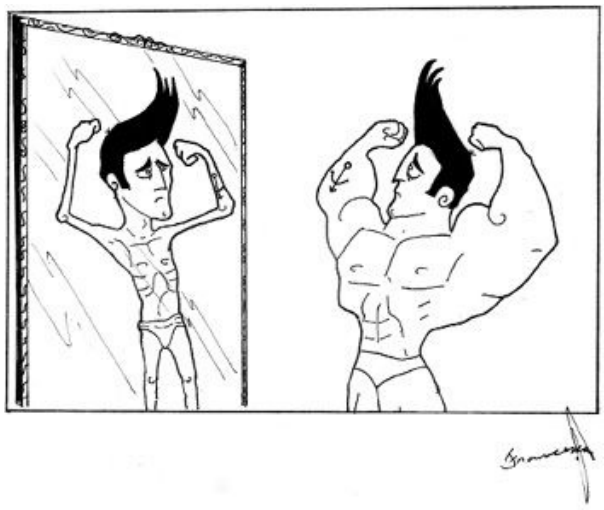


Ilustração: Francesco Giovannini

Vamos tentar compreender isso melhor, utilizando um exemplo bem prático. Imagine que você seja um jogador de futebol. Mais do que isso: imagine que seja um péssimo jogador. Imagine que você seja meio desengonçado, não tem domínio de bola, não sabe correr, driblar, chutar e nem desarmar o adversário. Mas você sabe de tudo isso. Você reconhece sua inabilidade e admite que é um péssimo jogador. Isso não significa que você tem uma autoimagem negativa ou que tenha baixa autoestima.

> Uma autoimagem negativa sempre tem a ver com o que pensamos ser, e não com o que somos ou fazemos.

Agora, imagine a situação inversa. Você é um bom jogador. À sua volta, todos reconhecem seu potencial. Mas você mesmo, por algum motivo, acha que é um péssimo jogador. Nesse caso, há uma variação negativa entre quem você pensa que é e o que os outros pensam sobre você. Essa diferença entre seu ponto de vista e o dos demais representa uma variação que caracteriza uma autoimagem negativa. É essa variação entre seu ponto de vista pessoal e o

ponto de vista dos outros, ou entre o conceito que você tem de si em relação à realidade, que caracteriza a autoimagem negativa.

Ou seja: uma autoimagem negativa sempre é uma variação entre sua imagem pessoal e a sua imagem pública. No seu íntimo, você se sente menor do que você pensa ser necessário para ser aceito publicamente.

A autoimagem é uma coisa muito íntima, pessoal, e com a qual, quase sempre, convivemos em silêncio durante a vida inteira. Se sua autoestima é negativa, tudo o que você pensa, percebe, sente ou experimenta é afetado por essa imagem negativa. E internamente, essa imagem sempre é convertida em um sentimento específico: vergonha.

Se você possui uma autoimagem negativa, em muitas circunstâncias irá se deparar com a ameaça de sentir-se inadequado e experimentar o sentimento de vergonha, e, por essa razão, irá sabotar sua ação. É aí que entra o problema do nosso conceito de inteligência. Se tivermos a crença de que não somos muito inteligentes, viveremos ameaçados por um pré-sentimento de vergonha, e raras vezes iremos nos expor, em função desse sentimento. Se não tivermos coragem de nos expor, como iremos desenvolver nossa singularidade?

Considere a seguinte situação: você está numa reunião do seu departamento, e sente que tem uma coisa importante a dizer. Mas, ao mesmo tempo, sente um duelo em sua mente entre a vontade de expressar sua opinião e o medo de ser ridicularizado por ela. O que você fará? Se você tem uma autoimagem negativa irá se manter calado, se tiver segurança em si, falará.

A inteligência e a autoimagem negativa

A autoimagem negativa é uma força poderosa que tem um enorme impacto sobre nós. Apesar de ser extremamente poderosa, ela pode ser sutil e insidiosa, complicada de identificar e, por isso, quase sempre muito difícil de combater.

Voltemos ao exemplo anterior. Suponha que você tenha uma mentalidade de que não seja tão inteligente quanto deveria ser. Em qualquer situação que você se encontrar, como numa entrevista de emprego, por exemplo, imaginará que, ao se expor, o primeiro pensamento que virá à mente da pessoa que estará lhe entrevistando será:

“Ele não é muito inteligente.”

Esse pensamento bloqueará completamente a possibilidade de mostrar sua

criatividade, iniciativa, motivação, seu talento natural e seu otimismo em relação à vida. Por quê? Porque se você acredita que não é suficientemente inteligente, se sentirá inferior, e será impensável e embaraçoso mostrar ao outro quem você realmente é, porque pensa que aquilo que você é de verdade não é bom o suficiente. Esse tipo de pensamento não apenas afetará seu trabalho, mas também suas relações afetivas. Sua vida será uma imensa frustração, um eterno esforço inútil para representar uma identidade falsa, alguém que você não é.

Nesse caso, como em tantos outros, não será a sua falta de inteligência, mas sua mentalidade sobre sua falta de Inteligência que o levará a ter uma imagem negativa de si mesmo.

Um dos grandes desafios da vida é o fato de que cada um de nós precisa encontrar seu próprio valor. Ou seja, nosso valor não depende da opinião alheia, ele é uma criação só nossa. Em outras palavras, é você quem define seu valor. Por isso, não jogue por baixo. Se você quer explorar o máximo de seu potencial, você precisa eliminar o pensamento de que não possui inteligência suficiente para realizar qualquer coisa que seja. Afinal, ninguém conhece a verdadeira força que tem até usá-la.

Quando você elimina um pensamento negativo sobre você mesmo, você abre caminho para que um pensamento positivo se manifeste. E quando cultivamos o positivo, o negativo quase sempre enfraquece ou some. Uma forma de reconstruir sua imagem é se desafiar cada dia um pouco mais. Você pode fazer pequenas coisas diariamente para deixar sua inteligência se manifestar; você pode se preparar melhor para aquela apresentação na escola, ou no trabalho; se aprofundar sobre um assunto e comentá-lo com alguém; assumir uma tarefa especial e desenvolvê-la com afinco, e assim por diante.

Quando eliminamos nossa autoimagem negativa, aprender se torna uma aventura. Suponha, por exemplo, que você se inscrevesse, neste exato momento, num curso de comunicação e oratória. Seria bem provável que você imaginasse a existência de uma variação entre o nível D, onde você está agora, e o nível B ou A, onde quer estar no final do curso. Essa variação não afeta sua autoimagem. Sua mentalidade lhe diz que não há nada errado com você, mas com suas ações, e que elas podem ser aprimoradas. Foi por isso que você se inscreveu no curso.

Mas, se depois de dois anos de aprendizado, você continuar no nível D, sua mentalidade mudará. Você certamente passará a se convencer de que há algo errado com *você*, e não só com suas *ações*. Essa mudança de mentalidade afetará drasticamente sua autoimagem. É bem possível que você desista,

admitindo que não é capaz de avançar. Nesse caso, além de não conseguir evoluir, você ainda desenvolve uma mentalidade de indisciplinado e de desistente, criando uma imagem ainda mais negativa.

No entanto, se você passar do nível D para o B, certamente irá se estimular para alcançar o nível A. Fará esforços maiores, buscará pequenas correções, irá se empenhar mais, até chegar ao nível A. Vencer um degrau o estimulará a subir o próximo, e assim por diante.

Você percebe o poder acumulativo que um pequeno esforço inicial pode produzir ao longo de uma vida?

A teoria das mentalidades

Até aqui, vimos três pontos primordiais que gostaríamos que você fixasse na sua memória. O primeiro, de que você possui o poder de escolha. Você não é o resultado de uma força externa e involuntária sobre a qual não possui nenhum tipo de controle ou autoridade.

O segundo ponto é de que seus resultados não são, necessariamente, produzidos pela sua inteligência. Uma prova simples disso é que existem pessoas à sua volta com um QI muito inferior ao seu produzindo muito mais do que você. É preciso que você abra mão da ideia de que não possui a inteligência necessária para obter o que você quer, e começar a agir. A inteligência, você desenvolve ao longo do processo de busca. Convença-se do seguinte: se você está lendo esse livro, sua inteligência é suficiente para conseguir qualquer objetivo que você queira realizar.

E o terceiro ponto é o princípio que iremos abordar agora. Ele diz que você não é o resultado da sua inteligência, mas das ideias que formou ao longo dos anos, e que usa para justificar as condições da sua existência.

Na primeira parte deste capítulo, sugerimos que você abrisse mão da mentalidade que coloca a inteligência como uma característica central e quase que exclusivamente responsável pelo desempenho que temos na vida. Esse papel, como já vimos, não é da inteligência, mas do conjunto de mentalidades que você carrega consigo.

Uma mentalidade é o conjunto de ideias, características e modos de pensar que você possui. Ou seja, são os paradigmas, as lentes pelas quais você vê e interpreta as coisas à sua volta.

Não estamos afirmando que nossa capacidade de raciocínio e análise, nossa inteligência, ou mesmo nossa formação, não cumprem um papel fundamental em nossa vida. O que estamos afirmando é que, em termos de resultados práticos, a inteligência e nosso conhecimento sempre serão valores secundários, enquanto o conjunto de mentalidades é nosso valor primário.

Ou seja, não importa o nível de inteligência que você possui: uma vez desenvolvido um tipo de mentalidade, você dificilmente conseguirá pensar fora do contexto estabelecido por essa mentalidade.

> Não importa o nível de inteligência, se tivermos uma mentalidade errada, tudo o que vemos será distorcido por essa mentalidade, confirmando-a.

A menos que você use sua inteligência para questionar e mudar essa mentalidade, ela limitará o uso da sua inteligência. Por isso, a mentalidade deve ser considerada primordial na nossa formação. Pois ela nos habilita a tirar o máximo da nossa inteligência — ou nos impede de fazê-lo.

Nosso objetivo neste livro, portanto, é abrir a discussão sobre uma teoria completamente nova: a Teoria das Mentalidades. Através dessa teoria, vamos mostrar que, para desenvolver nossa singularidade e obter sucesso e bem-estar, o nível de inteligência e a quantidade de conhecimento que acumulamos na memória, por si sós, não interessam muito. O mais importante, na verdade, é ter um conjunto de mentalidades adequadas para fazer uso da inteligência e do conhecimento que já possuímos.

Em outras palavras, os resultados que obtemos na vida são uma consequência direta da nossa mentalidade. Como mostraremos no capítulo seguinte, nossas percepções e julgamentos que resultam na maioria das escolhas e decisões que tomamos não têm nada — ou quase nada — a ver com nossa inteligência. Elas são o resultado automático do tipo de mentalidade que temos.

Se você investigar a história de qualquer pessoa bem-sucedida, irá descobrir que há, em sua evolução, um fio condutor que serve para compreender os seus resultados. Em todos os casos, você irá perceber que eles desenvolveram primeiro um conjunto de mentalidades, uma forma de pensar e interpretar o mundo e as experiências à sua volta, para depois dar expressão à sua inteligência.

Para desenvolver essas mentalidades, você precisa acreditar, como vimos no capítulo anterior, que possui poder de escolha, que sua inteligência não é o

ponto central que define seus resultados, e incorporar mentalmente os conceitos que abordaremos nos demais capítulos deste livro.

Consciência, inteligência e mentalidade

Pense sobre Nick Leeson. Está claro que não foi a falta de inteligência ou de discernimento de que aquilo que ele estava fazendo fosse errado, que fez com que ele arruinasse sua carreira. O que arruinou a carreira de Nick foi a mentalidade que ele desenvolveu. Veja o que ele disse:

"Eu queria subir no terraço do prédio do banco e gritar para o mundo: essa é a minha situação, existem milhões de libras em déficit escondidos na conta de erro, eu preciso parar com isso. Mas há algo em nós que nos impede de fazê-lo", ele disse, no seu livro *Rogue Trader*, numa clara confissão de que ele sabia que suas atitudes eram erradas.

Esse tipo de conflito é muito comum em nossa vida. Temos consciência de que aquilo que estamos fazendo não é o melhor para nós, mas, mesmo assim, não conseguimos mudar. Por que isso acontece? Isso acontece porque temos uma *consciência* e uma *mentalidade* que, por sua vez, se impõe sobre essa *consciência*. O sucesso e a satisfação na vida resultam do uso apropriado da nossa inteligência para desenvolver a capacidade de harmonizar a consciência com nossa ação. A única coisa que se opõe a esse processo de harmonização é a mentalidade.

Em outras palavras, é a forma rotineira de pensar que define todos os resultados práticos da vida. E nossa forma rotineira de pensar, como veremos a seguir, é definida pela nossa mentalidade, e não pela nossa inteligência. Isso faz da mentalidade a característica cognitiva mais importante do ser humano. Você precisa compreender isso caso queira mudar os resultados que está obtendo neste momento.

Uma vez estabelecida, a mentalidade sempre tende a se fortalecer. Veja outra vez o caso de Nick Leeson. Tudo começou com uma decisão errada em função de 32 mil dólares, meros trocados para um gigante das finanças de Cingapura. Essa decisão errada criou uma forma de pensar. Cada decisão que ele tomava dentro dessa forma de pensar levou-o a fortalecê-la até ela se tornar uma mentalidade. A partir disso, levando em conta sua consciência e inteligência, essa mentalidade levou-o cada vez mais ao caminho do engano. Quanto mais o

prejuízo aumentava, mais difícil ficava voltar atrás.

Por fim, ele foi forçado a mentir para encobrir mentiras anteriores. Teve que forjar documentos, enganar auditores e falsificar extratos e relatórios para encobrir as perdas. Mesmo assim, ele certamente sabia que iria acabar mal. Mas o poder da mentalidade instituída tende a ser mais forte do que a consciência dos seus próprios resultados. Por que isso acontece? Qual é o problema?

Cada um de nós pensa que vê as coisas como elas são na realidade. Temos a tendência de pensar que somos objetivos, concretos, realistas. Mas, como veremos nos capítulos seguintes, não é assim. Vemos o mundo de acordo com a maneira como fomos condicionados a vê-lo pela nossa mentalidade. Não importa o nível da inteligência, se tivermos uma mentalidade errada, tudo o que vemos será distorcido por essa mentalidade, confirmando-a.

Por isso, se você quer passar para um nível de vida mais elevado, se quer extrair o melhor de si, tem que estar disposto a mudar a sua mentalidade. Precisa abrir mão da ideia de que o sucesso depende principalmente da sua inteligência. E mais importante: precisa abrir mão da ideia de que não possui a inteligência necessária para realizar seus desejos. Se você ainda não tem o que deseja, há apenas uma coisa o impedindo de alcançar o que quer: a forma como você aprendeu a pensar sua própria vida, ou seja, a mentalidade que usa para fazer suas escolhas.

Da mesma forma, em termos mais gerais, veremos que se quisermos mudar o sistema de ensino, os costumes e hábitos de uma empresa, a cultura de um povo, ou mesmo melhorar a vida das pessoas como um todo, teremos que trabalhar sua mentalidade, e não apenas sua inteligência. A inteligência segue um processo de evolução natural, desde que a mentalidade permita esse processo de evolução. Neste livro, você verá o que é preciso fazer para que sua mentalidade seja sua aliada, e não um obstáculo na busca da construção de uma vida singular, com sentido e qualidade.

Síntese do capítulo

Mentalidade existente

Ao longo da vida, somos induzidos a pensar que a inteligência é o fator responsável pelos resultados que alcançamos. Pensamos que as crianças mais inteligentes obterão os melhores resultados na escola, as melhores vagas na universidade e acabarão nos empregos mais promissores. Por isso, terão uma vida mais satisfatória, desempenhos maiores e serão mais felizes. Acreditamos que são essas pessoas que carregam o resto da humanidade nas costas.

Mentalidade potencial

Na verdade, a inteligência, por si só, não possui a importância que a ela atribuímos. O fator mais importante, responsável pelos resultados que obtemos, não é a inteligência ou o conhecimento, mas o tipo de mentalidade que desenvolvemos ao longo da vida.

Pontos-Chave

— Encaramos a inteligência com uma seriedade ridícula, como se ela fosse extremamente necessária para o sucesso e bem-estar. Essa mentalidade nos autossabota e impede de explorar nossa singularidade, e não nos permite sermos quem gostaríamos de ser.

— Você pode ter um nível médio de inteligência, mas se tiver uma mentalidade favorável que possibilita explorar essa inteligência ao máximo, poderá ter excelentes resultados. Por outro lado, você pode ter um índice de inteligência extraordinário e uma mentalidade negativa, fazendo com que você jamais utilize sua inteligência, e tenha resultados frustrantes e negativos.

— A inteligência é apenas um fator, uma característica da nossa singularidade. Nosso nível de inteligência não tem muita importância. O que

importa é o tipo de mentalidade que cultivamos em relação a nós mesmos.

— O que conhecemos como Inteligências Múltiplas, assim como a inteligência emocional, são habilidades naturais que estão à disposição da nossa inteligência, mas que nada, ou muito pouco, têm a ver com a inteligência em si.

Problema Comum

Quando acreditamos que não temos a inteligência necessária, sentimos medo de não conseguir chegar lá por conta própria. Se atingirmos um nível qualquer de sucesso, acreditamos que não somos dignos desse sucesso, que chegamos aonde chegamos por sorte ou por puro acaso. O medo vem acompanhado do seguinte raciocínio: “assim como um lance de sorte me deu o que eu tenho, um lance de azar pode me tirar tudo.” Com essa mentalidade, nossa vida será dominada pela insegurança e pelo medo. Por mais dinheiro ou sucesso que você tiver, nunca será verdadeiramente feliz.

Solução Proposta

Mantenha o foco no seu desenvolvimento pessoal. Esqueça a inteligência e analise, avalie e mude a sua forma de pensar. Em vez de se preocupar com a inteligência, trabalhe sua mentalidade.

Questão

Qual a reputação que você tem consigo mesmo?

CAPÍTULO 3

O poder da mentalidade

“Vou começar academia amanhã. Hoje estou muito cansado.”

Em 2011, Zac Lemberg, o motorista da empresa para a qual eu trabalhava em Nova York, reclamava insistentemente que as placas de sinalização da cidade eram muito pequenas e opacas. Zac dizia que mal conseguia ver o nome da pista ou o sentido que as placas indicavam. Toda vez que eu saía com ele, ouvia essa mesma reclamação.

Do meu ponto de vista, achava aquilo muito estranho. Afinal, eu via as placas e seu conteúdo de maneira clara e nítida. Um dia, me ocorreu que, possivelmente, o problema não estaria nas placas; afinal, sua iluminação, posição e tamanho pareciam adequados. Imaginei que, talvez, Zac teria um problema de visão. Com o tempo, cada vez fui me convencendo mais disso.

Numa manhã chuvosa, após ouvir a mesma reclamação de sempre, não resisti:

“Zac, qual a última vez que você foi ao oftalmologista?”, perguntei.

Ele não respondeu minha pergunta. Simplesmente justificou-se. Disse que não havia nada errado com sua visão.

“O problema”, ele insistiu, “é o tamanho das placas”.

Algumas semanas depois, estranhamente, encontrei-o usando óculos. Ao perguntá-lo o que havia acontecido, ele explicou que sua carteira de motorista vencera e, ao renová-la, havia sido reprovado no teste de visão. Finalmente, ele parou de reclamar. Com um par de lentes adequadas diante dos olhos, as placas de sinalização deixaram de ser um problema. Hoje, Zac consegue ver o que elas indicam sem dificuldades. O mais interessante: as placas continuam as mesmas, mas o desempenho do trabalho e da vida de Zac Lemberg mudou significativamente.

Geralmente acreditamos que sabemos o que está se passando na nossa mente.

Pensamos que a interpretação que fazemos baseada na nossa percepção dos fatos, eventos e circunstâncias é a única possível, e, por isso, a correta. Quase sempre, há um sério problema na nossa excessiva confiança naquilo que acreditamos saber com certeza.

As coisas raramente são como as percebemos. Na verdade, elas apenas são assim como as percebemos para nós mesmos. Isso não quer dizer que nossa percepção da realidade é incorreta. Mas significa que sempre quando pensarmos que ela é a única percepção da realidade possível, estaremos enganados. E onde houver engano ou ilusão, há sempre a possibilidade de queda e frustração.

Assim como aconteceu comigo e com o motorista, duas pessoas, olhando para uma mesma experiência, podem ver a mesma coisa, discordar uma da outra e terem razão simultaneamente. Para o motorista, por exemplo, as placas eram um problema. Não há como negar. Quando eu e o motorista olhávamos para as mesmas placas, ambos as víamos de uma maneira diferente. Poderíamos ficar discutindo o tamanho das placas e o formato de seu conteúdo durante a vida inteira. Jamais chegaríamos a uma conclusão. Foi preciso deixar as placas de lado e olhar para a natureza do problema – a visão em si –, para poder resolvê-lo.

Da mesma forma, neste capítulo, vamos mostrar que seu problema maior não está nos eventos e nas circunstâncias à sua volta. Ele está na maneira como você interpreta esses eventos e circunstâncias. Essa é uma constatação simples, mas se você a tiver presente no dia a dia, ela terá um enorme impacto na sua vida. Você pode mudar sua vida de maneira radical simplesmente abrindo mão de algumas das suas convicções mais fortes. Se você fizer isso, assim como Zac, você pode desenvolver uma perspectiva completamente nova sobre seu trabalho, sobre suas relações e sobre você mesmo. Ou seja: se você quiser mudar, precisa ampliar sua visão para além das suas convicções, e um ponto de partida é compreender que as coisas não são como as vemos. A forma como vemos o mundo a nossa volta, na verdade, é definida pelas nossas crenças, ideias e convicções. Ou seja, como vimos no capítulo anterior, pela nossa mentalidade.

Em psicologia, essa tendência natural de ignorar tudo o que não faz parte das nossas convicções é conhecida como ilusão cognitiva. Talvez os resultados esperados na sua vida não estejam acontecendo em razão da forma como você interpreta e age em relação à realidade existente. Ilusão é acreditar que nossa verdade é a única possível. Você não pode se iludir na dúvida. Você só se ilude

na certeza.

Quando nos tornamos vítimas da ilusão cognitiva, acreditamos que determinada circunstância ou evento é como nós o vemos. Fechamo-nos para qualquer alternativa contrária. Cremos que nossa realidade é a única possível. Nesse caso, passamos a nos orientar pelas nossas convicções. São elas que produzem nossas mentalidades que, por sua vez, produzem nossa personalidade e todos os nossos resultados.

> Você não pode se iludir na dúvida. Você só se ilude na certeza.

Isso explica o processo cíclico dos problemas e obstáculos que encontramos no nosso dia a dia. Não há como mudar nossos resultados sem mudar nossas convicções e crenças. E uma vez que começamos essa mudança, não há mais como voltar atrás. Pois, como disse Albert Einstein, “a mente, quando se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho normal”.

Neste capítulo iremos dar um mergulho nas profundezas da nossa mente. Faremos com nossas mentalidades o mesmo que o oculista fez com a visão do motorista. Iremos analisá-las, descobrir onde está o foco certo que nos dará uma visão mais apropriada e, se você quiser, poderá trocar as lentes. Se você fizer isso, o mundo à sua volta continuará o mesmo. Mas a maneira como você verá as coisas do mundo certamente nunca mais será como antes.

Você está pronto para começar esse processo de transformação? Que tal começar olhando para a maneira como criamos nossas convicções e como as processamos em nossa mente?

Como você faz suas escolhas?

Você já parou para pensar como você faz as escolhas mais simples do seu dia a dia? Já se perguntou por que frequenta os restaurantes que frequenta? Por que se veste da maneira como se veste ou por que prefere certo tipo de calçado a outro? Você já parou para refletir como você processa essas escolhas? Que fatores você leva em conta para tomar suas decisões?

Como já vimos, acreditamos que temos noção do que acontece na nossa

mente. Pensamos que temos controle sobre nossas escolhas e decisões, e imaginamos que nossas impressões, intuições e julgamentos são conscientes e racionais. Mas se é assim, por que fazemos tantas escolhas erradas? Por que tantas expectativas nunca se concretizam? Por que alguém cheio de promessas e esperanças como Nick Leeson fracassa absolutamente, enquanto que outros, como Mary Kay Ash, contra qualquer expectativa, começam uma vida nova aos 45 anos se tornando uma das pessoas mais poderosas do seu século?

Desde os tempos dos filósofos gregos o homem tem se empenhado em compreender como o cérebro cria o pensamento. Uma coisa que sempre pareceu certa foi a ideia de que o cérebro é um sistema composto por vários "subsistemas". Contudo, apenas recentemente a ciência começou a compreender a biologia e a estrutura cognitiva desses sistemas internos.

Hoje, existe praticamente um consenso em torno da ideia de que o funcionamento do cérebro pode ser compreendido através de dois tipos de pensamento que diferem entre si, mas, ao mesmo tempo, agem interligados. Um é o sistema conhecido como *processo automático*, e o outro, como *processo introspectivo*.

Entender como funcionam esses sistemas lhe dará uma compreensão clara sobre como usar seu poder de escolha para mudar a história da sua vida. Essa compreensão lhe dará o conhecimento necessário para dominar o jogo interno das emoções, convicções e condicionamentos que impedem de explorar o melhor que a vida tem para oferecer. E, com isso, você poderá obter muitas coisas maravilhosas e positivas que enriquecem e dão sentido a nossa existência.

Os dois sistemas: automático e introspectivo

Dê uma rápida olhada na imagem a seguir. O que você percebe ao olhar para essa imagem?



FOTO: Divulgação

Assim que você bate os olhos nela, uma série de revelações voluntárias se forma em sua mente. Você sabe imediatamente que as pessoas da foto são jogadores de futebol. Também sabe que eles estão comemorando um gol. É bem provável que você também saiba no mesmo instante que eles integram a equipe da seleção brasileira. Talvez até mesmo saiba o nome deles.

Tudo isso vem à sua mente de maneira automática. Não há necessidade de grandes esforços mentais. Você não precisa pensar ou refletir muito tempo para chegar a essas conclusões. Os elementos que formam e integram essa imagem são tão familiares que eles já fazem parte da sua memória. Certamente, você seria capaz de identificá-los e interpretar o que eles representam em qualquer parte do mundo.

Chamamos esse tipo de pensamento, que acontece de forma autônoma, sem o envolvimento de muito esforço, como um reflexo mecânico da mente, de *processo automático*. O tipo de pensamento que resulta desse processo é rápido, autônomo, feito de impressões, sentimentos instantâneos e tendências automáticas, sem controle voluntário.

Agora, tente resolver o seguinte problema:

> *Durante o dia, um caramujo sobe 5 metros em um poste de 20 metros de altura e escorrega 2 metros durante a noite. Em quantos dias ele atingirá o topo do poste?*[3]

Encontrou a resposta? Não se sinta mal caso não tenha conseguido resolver o problema num piscar de olhos. Nem mesmo nós, os autores desse livro, conseguimos resolvê-lo sem pensar por alguns minutos. Nossa intenção com esse problema é justamente essa: mostrar-lhe que, se você quer chegar à resposta, vai precisar de algum tempo para pensar. Dependendo da sua habilidade matemática, é bem provável que precisará de um lápis e de um papel; e, talvez, até mesmo pedir a ajuda de outra pessoa.

A solução desse problema não veio à sua mente de forma automática como na imagem dos jogadores. E a menos que em algum momento você tenha memorizado a resposta, ela possivelmente não virá espontaneamente. Mas você sabe que se pensar um pouco, é possível encontrar a resposta.

Para obtê-la, você terá que resolver a questão. E isso certamente vai exigir que você pare o que está fazendo, concentre-se no problema, defina uma série de passos e regras, e siga o percurso estipulado até encontrar a solução. Chamamos esse tipo de pensamento, que exige foco, concentração e esforço mental, de *processo introspectivo*. Ao contrário do processo automático, que é espontâneo, rápido, superficial e autônomo, o processo introspectivo é lento e racional, requer tempo, foco e concentração.

Pense sobre a história de Zac Lemberg, o motorista que lhe apresentamos no início deste capítulo. Quando sugeri a Zac que o problema poderia ser sua visão, a resposta automática que apareceu na mente dele foi a de que ele nunca teve um problema de visão antes. Da mesma forma, quando Nick Leeson, o jovem que faliu o banco inglês, que vimos no capítulo dois, apesar de sua extraordinária inteligência, passou a agir impulsivamente, omitindo os prejuízos, especulando sem considerar os riscos, ele agiu seguindo o processo automático.

Por outro lado, quando Mary Kay Ash sentia-se frustrada e insatisfeita com a mediocridade da sua aposentadoria, sentou-se à mesa da cozinha e passou a refletir e questionar seu passado, analisando suas experiências de 25 anos de carreira num bloco de notas, ela agiu seguindo um processo introspectivo, tão ou mais complexo que o problema de matemática que propusemos como exemplo.

A vida no piloto automático

Para entender melhor como funcionam esses dois processos, procure resgatar da memória os momentos em que você aprendeu a dirigir automóvel. No início, todos os movimentos eram lentos e, ao mesmo tempo, quase sempre, bruscos. Você precisou pensar para ter certeza qual pedal usar quando queria usar a embreagem ou o freio. Sua mente não possuía o reflexo necessário para agir automaticamente. Seus movimentos eram coordenados pelo processo introspectivo.

Hoje, depois de vários anos, você nem mesmo percebe o que faz enquanto dirige. Ou seja, dirigir tornou-se um ato mecânico, executado pelo *processo automático.* Tente, porém, outra vez, enquanto dirigir, usar o *processo introspectivo*, e pensar racionalmente nas suas ações. Certamente ficará confuso e, bem provavelmente, terá dificuldade em conduzir o veículo com a mesma habilidade como quando o faz sem pensar.

Por que isso acontece? A função principal do pensamento automático é manter um modelo que facilita o reconhecimento e classificação da percepção que obtemos sobre as situações à nossa volta. Uma vez que essa associação passa a formar um tipo de mentalidade, ela irá determinar a interpretação que você terá dos eventos.

Quando esse modelo está concluído, ele será usado para compreender e explicar tudo o que acontece com você. O cérebro acabou de criar uma mentalidade. A partir de agora, *o processo automático* fará com que, diante de qualquer situação, imediatamente saltemos para conclusões que satisfazem essa mentalidade. A busca espontânea do *processo introspectivo* por uma alternativa racional que seja melhor para nós, cessa.

Quando queimamos as pontes velhas, nos forçamos a abrir novos caminhos.

Qual a importância desses processos na nossa vida? Muito grande. Se, por exemplo, você desenvolver uma mentalidade pessimista, você perceberá tudo ao seu redor dentro de uma névoa de pessimismo. Mesmo sem perceber, você usará essa interpretação para julgar e explicar as coisas à sua volta. E essa mentalidade terá um grande impacto em tudo o que você fizer, determinando, no final, os seus resultados. Esses resultados, por sua vez, afetados pelo pessimismo, serão usados para justificar sua mentalidade pessimista, criando um ciclo autojustificável.

Desde o início, sua mentalidade pessimista lhe dizia que você não era capaz.

Afetado por essa mentalidade, você, de fato, não foi capaz. Agora, você usa sua incapacidade para justificar sua mentalidade pessimista, reforçando-a e tornando-a eterna. Essa mentalidade pessimista, ou mesmo uma otimista, tão importante na construção de seus resultados, não tem nada a ver com as oportunidades que você tem na vida, ou com o nível da sua inteligência. Mas ela tem tudo a ver com a forma como você irá interpretar as oportunidades que surgirão, ou como usará a inteligência para tirar as vantagens dessas oportunidades.

Não há razões para acreditar que uma pessoa tenha necessariamente uma mentalidade negativa ou positiva. Como vimos, essa mentalidade se forma através da associação entre ideias, experiências e conclusões tiradas de eventos, circunstâncias e atitudes do passado que apresentaram os mesmos resultados repetidas vezes. Uma vez que essa mentalidade se torna uma lente que filtra e seleciona nossa percepção das coisas, não importa o nível da nossa inteligência, ou o grau de conhecimento, ou o tamanho das oportunidades que se apresentarão na nossa frente. A tendência natural é você agir de acordo com essa mentalidade.

Imagine como seria sua vida se tudo o que você fizesse exigisse sua concentração absoluta. Ela seria um inferno, certo? Pense, por exemplo, se toda vez que dirigisse até o trabalho, você tivesse que usar o mesmo esforço mental que utilizou a primeira vez que tentou dirigir um veículo? Você chegaria ao trabalho exausto.

Por isso, na medida em que você aprende uma atividade, a energia utilizada pelo cérebro para executá-la é reduzida. Isso é necessário porque nossa energia mental tem limite. Qualquer coisa que ocupa o *processo introspectivo* reduz a capacidade de ação do *processo automático*. Uma pessoa que está determinada a resolver um complicado problema de lógica não pode, ao mesmo tempo, assistir televisão ou conversar com os amigos. Agora, se você dirige há algum tempo, pode fazê-lo sem problema algum enquanto discute um tema sério com seu caroneiro.

Como o processo introspectivo exige muito esforço e energia para manter o foco e a concentração, ele cria métodos, padrões de pensamentos que agem automaticamente. Esses padrões tornam-se nossas *mentalidades:* sistemas que produzem seu pensamento automático. Uma vez que você desenvolve uma mentalidade, ela passa a agir no lugar do processo introspectivo e produz as respostas automáticas. Uma mentalidade, portanto, consiste numa combinação de pensamentos, sentimentos e ações que se transforma numa fórmula mental

que o cérebro usa para resolver problemas similares aos que originaram essa fórmula.

Você se lembra do exemplo da mentalidade pessimista que vimos há pouco? Toda vez que uma pessoa pessimista se vê diante de uma situação em que lhe é exigida algum tipo de esperança ou fé, o que acontece? Ela reflete, automaticamente, uma visão pessimista. Se você perguntar a ela porque ela é tão pessimista, ela lhe dirá que não é pessimista. E isso se repetirá durante a vida inteira, a menos que, aleatoriamente, ela pense, reflita e altere essa mentalidade.

Por que o cérebro age assim?

Vamos analisar isso dentro de um contexto hipotético, mas bem prático. Imagine que você tenha uma cabana no centro de uma enorme floresta. Não existe nenhuma conexão entre a cabana e a vila mais próxima. Para chegar até essa vila, você precisa cruzar uma floresta.

Suponha que você esteja na cabana e decida ir até essa vila. Na sua primeira viagem, você precisaria abrir um caminho no meio da mata. Nesse caso, você levaria inúmeras horas até cruzar a floresta. A energia e o esforço utilizados também seriam muito grandes. Você certamente precisaria de uma ferramenta para derrubar a mata e limpar a trilha por onde passaria.

Ao retornar para sua cabana, certamente você não optaria por abrir um segundo caminho, totalmente novo. Para economizar energia e tempo, você utilizaria o mesmo trajeto percorrido na primeira vez. E, desse dia em diante, toda vez que fosse até a vila, você seguiria o mesmo caminho.

Dez anos depois da sua primeira viagem, se houvesse uma estrada maior ligando sua cabana e a vila, é bem provável que essa estrada teria como base o caminho percorrido por você na primeira vez. A menos que você, ou outra pessoa, de forma deliberada, tenha se encarregado de analisar a topografia da região e tenha decidido traçar um caminho completamente novo e mais eficiente.

Para fazer isso, você ou essa pessoa teria que, mais uma vez, dispor de uma elevada energia e esforço para abrir um novo caminho. Talvez, como acontece muitas vezes em nossa vida, você até iniciasse o projeto para abrir um caminho novo. Mas, na metade do seu projeto, você se cansaria e acabaria retornando para simplesmente seguir o caminho anterior.

Se você considerar o processo de formação do nosso pensamento, acontece a mesma coisa. O *processo introspectivo*, raras vezes, por vontade própria, procura outros caminhos. Ele prefere deixar o *processo automático* percorrer o

caminho já conhecido. Assim, não há necessidade de gastar energia para pensar e refletir. Isso explica por que é tão difícil mudar nossa rotina. Contudo, o processo introspectivo é forçado a encontrar novos caminhos quando momentos de crise ou situações trágicas bloqueiam o caminho antigo. Quando caem as pontes é preciso refazer caminhos.

Quando Mary Kay Ash, de repente, aos 45 anos, se viu em casa, sem economias, sem trabalho, frustrada com os resultados que havia obtido em sua vida, sentindo-se insegura em relação ao futuro, ela começou a usar o *processo introspectivo*. Através de um trabalho mental, ela interrompeu o *processo automático*, suprimiu sua tendência de agir de forma autônoma e implantou um novo conjunto de mentalidades que fizeram uma verdadeira reviravolta em sua vida.

Como vendedora experiente que era, poderia buscar outra colocação no mercado de trabalho. Ela poderia ser novamente uma vendedora qualquer, treinando novos vendedores para que eles assumissem cargos de liderança. Esse foi o caminho que ela abriu para si mesma e trilhou durante toda sua vida profissional. No entanto, Mary Kay Ash resolveu abrir um caminho novo, estudando a topografia da sua própria vida. Ela revisitou suas expectativas, seus planos e colocou óculos adequados para enxergar melhor o caminho. E isso fez toda a diferença.

Em outras palavras, utilizando o processo introspectivo ela substituiu as lentes através das quais via o mundo à sua volta. Com uma visão mais adequada, ela pôde usar sua inteligência para explorar sua singularidade e alcançar seus objetivos mais nobres.

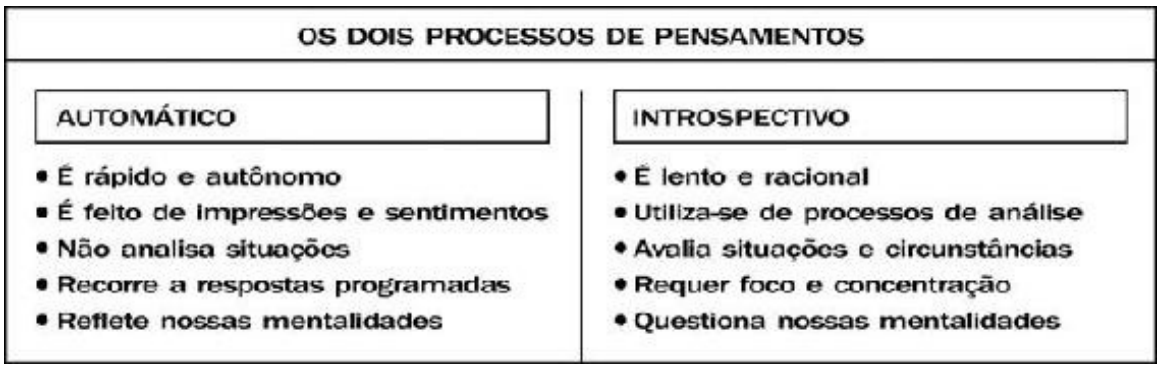
> A vida sempre nos dá sinais sobre onde estamos equivocados. Precisamos estar atentos para percebê-los.

Assim como Mary Kay, você também possui a capacidade de rever suas mentalidades e substituí-las por outras mais adequadas, que distingam o que você possui de diferente, que revelem sua singularidade e realizem seu propósito de vida. Esse é o objetivo do nosso livro. Você já deve ter notado que, ao longo da leitura, você vai percebendo como são produzidos os resultados que você obtém no dia a dia. Fique atento, porque nos próximos capítulos você verá como esses resultados podem ser alterados para revelar seu potencial e realizar seus desejos.

Os dois processos

Esses dois processos do pensamento — o introspectivo e o automático — não são duas entidades distintas do nosso cérebro. Não é aconselhável que você procure compreendê-los em termos freudianos, distinguindo-os entre o nível consciente e inconsciente. Tampouco que os confunda com razão e emoção, ou qualquer outro conceito. Tente, simplesmente, interpretar essa nomenclatura como uma forma de explicar duas características que fazem parte do fenômeno mental chamado “pensar”.

Em outras palavras: esses dois processos são duas formas distintas que o cérebro usa para processar nosso pensamento. Uma, de forma rápida, ágil e superficial, e outra, de maneira lenta, gradativa e esforçada. Os dois processos, porém, agem simultaneamente e se completam. Eles são recursos necessários para viabilizar a funcionalidade do cérebro. É impossível ser introspectivo o tempo todo. Da mesma forma, não há como desligar permanentemente o sistema automático.



Como já falamos no capítulo anterior, neste livro apresentamos uma teoria nova. Ela se fundamenta na ideia de que o nosso desempenho não é uma consequência direta de fatores externos ou mesmo hereditários. Mas, sim, de que os resultados que obtemos na vida são uma consequência direta da nossa singularidade. Ou seja: da forma como vemos e pensamos sobre esses fatores, e essa forma que vemos as coisas a nossa volta resulta da mentalidade que temos sobre nós e sobre o mundo. Não é sorte, inteligência, oportunidades, herança cultural que definem ou não nossos resultados, mas a maneira como pensamos e nos relacionamos com esses fatores.

O processo de formação do nosso pensamento — tanto o introspectivo como o automático — age e atua da mesma maneira em todas as pessoas. O que distingue uma pessoa das outras é a fórmula, o padrão mental, o tipo de

mentalidade que o cérebro usa para pensar automaticamente. E ela é singular. E é ela que nos faz ser diferentes de todos os outros seres humanos.

Essa mentalidade quase sempre foi criada em algum momento do passado. Continua sendo usada no presente e, se não for interrompida, definirá nossos resultados durante a vida inteira.

O poder da mentalidade

Você se lembra das atitudes de Nick Leeson? Quando ele omitiu o primeiro prejuízo na conta de erro, ele não tinha a intenção de repetir essa ação. Certamente ele não pensou “vou fazer isso até provocar a falência do banco e eu ir parar na cadeia”. Ele cometeu esses erros porque, aparentemente, essa foi uma alternativa fácil e prática de solucionar o problema. Uma vez que essa alternativa foi utilizada uma vez, ela ficou na memória. Quando o mesmo problema apareceu pela segunda vez, a primeira coisa que veio à mente foi a solução anterior. Ela estava lá, pronta, e imediatamente foi oferecida pelo processo automático como a solução mais simples.

O mesmo processo se repete em inúmeros setores da nossa vida e da sociedade. Considere, por exemplo, a cumplicidade de grande parte da população brasileira com a corrupção na política. Qual a justificativa que geralmente apresentamos para aceitar passivamente essa corrupção? Dissemos que sempre foi assim, que todos os governos são corruptos. Uma vez que formamos esse tipo de mentalidade, torna-se mais fácil incorrer sempre no mesmo erro e aceitá-la como normal. Chamamos essa mentalidade de “prejuízos dos precedentes”.

Como já vimos, o processo introspectivo raramente interfere espontaneamente nas sugestões do processo automático. Na verdade, nossa mentalidade nos convence de que estamos agindo introspectiva e deliberadamente, quando na verdade estamos seguindo um padrão automático que regula nossas ações sempre da mesma maneira.

Nick Leeson, por exemplo, poderia ter usado o processo introspectivo e, deliberadamente, ter interferido sobre a sugestão do processo automático e alterar o curso das suas decisões. Mas isso, como vimos, exigiria um esforço para quebrar uma mentalidade já em processo de formação. E ainda, antes disso, exigiria a compreensão que você está tendo agora, sobre como

funcionam esses dois processos. É essa compreensão que queremos que você fixe na memória.

Nossa premissa é bem simples: você é um produto direto do processo automático. Esse processo utiliza padrões mentais, as mentalidades, como modelos para operar e criar respostas para as situações que se apresentam no seu caminho.

O processo automático é necessário para o cérebro funcionar e interagir com o meio. Por isso, a solução não é evitar o processo automático e tornar-se introspectivo o tempo todo. A alternativa, para alterar seus resultados, é desenvolver o tipo de mentalidade adequada aos resultados que você deseja.

> Você pode mudar seus hábitos mudando sua mentalidade.

Em outras palavras, se você quer mudar seus resultados terá que usar, deliberadamente, o processo introspectivo, e questionar a sua verdade. E, a partir desse questionamento, alterar os padrões existentes. A vida nos dá sinais sobre o que não está alinhado com os resultados que buscamos. É preciso prestar atenção para detectá-los.

Tirando a vida do piloto automático

Essa ideia de usar o processo introspectivo para mudar suas mentalidades pode parecer mais complicado do que é na realidade. O processo introspectivo é a única forma de mudar o processo automático. Para que isso aconteça, duas coisas são necessárias. A primeira é interromper o processo automático e suprimir suas tendências de agir de acordo com determinada mentalidade. A segunda é ter uma mentalidade adequada para substituir a que foi suprimida. Suprimir uma mentalidade não ajuda muito se você não possui uma mentalidade melhor para substituir a anterior.

Suponha que você queira perder peso. Você elabora um programa de exercícios e adota uma dieta. Você define um plano minucioso e se compromete a segui-lo com todo rigor. Uma das suas regras estabelecidas dentro da dieta é abrir mão da barra de chocolate que você compartilhava com os colegas de trabalho todo dia às 16 horas.

No dia seguinte ao da decisão de perder peso, você está na sua mesa de trabalho e, no mesmo horário de sempre, sua colega tira a barra de chocolates da bolsa e lhe oferece um pedaço.

Suponha que você não resista e aceite o chocolate. Você come um pedacinho, depois outro e mais outro. Antes de se dar conta, já comeu a mesma quantia dos dias anteriores. Você se sente frustrado. Não conseguiu cumprir a promessa feita a si mesmo. Você se sente um tanto fracassado.

Para consolá-lo, o processo automático lhe diz que isso já aconteceu outras vezes. Você se sente pior ainda. Admite, internamente, que nunca vai perder peso. Que você não é capaz.

Agora, pare, reflita um pouco e responda: isso significa que você não tem poder de escolha ou a inteligência necessária para distinguir o que você realmente quer? Não. Na verdade, isso é um problema de falta de autocontrole. Para você, estava claro, durante o tempo todo, que o certo seria não comer o chocolate. Mas, se você sabe o que é o certo, por que age contrariando sua própria vontade de perder peso? Talvez você responda: é a força do hábito. Mas o hábito é de quem? Quem controla os seus hábitos? Não é você?

Você pode mudar seus hábitos criando uma nova mentalidade. E de onde vem essa nova mentalidade? Do pensamento racional. Usando o processo introspectivo podemos criar alternativas hipotéticas que criam modelos temporários de mentalidades que podem ser testados, adequados e, se sua eficiência for comprovada, adotados definitivamente.

Para isso, você precisa seguir quatro passos:

- Reconhecer a situação em que você se encontra;
- Avaliar as opções disponíveis;
- Selecionar sua ação entre as opções, de acordo com a sua necessidade;
- Avaliar e monitorar sua escolha de acordo com os resultados que ela traz.

Agora que você compreende como esse processo funciona, poderá ficar alerta e mudar sua mentalidade sempre que necessário, com uma intervenção deliberada do processo racional.

Quando, por exemplo, você estiver preocupado e não conseguir enxergar alternativas para seus problemas, você pode decidir parar e fazer uma avaliação do que realmente está acontecendo. Você pode perguntar para a pessoa que é a razão da sua preocupação como ela pode lhe ajudar. Ou você pode procurar um amigo de confiança, alguém que você admira, e perguntar o que ele faria se

tivesse esse problema.

Quando você se encontra, de repente, diante da TV, com o controle remoto na mão, você pode dizer para si mesmo:

"Assistir televisão não me dará o resultado que eu quero. Terminar de ler um artigo de revista ou correr por 60 minutos será melhor do que sentar no sofá e gastar meu tempo assistindo novela."

E quando o processo automático se interpuser com argumentos como: "vou ler mais tarde" ou "vou começar a correr amanhã, estou muito cansado hoje", você pode parar, acionar o processo introspectivo e fazer uma análise da situação. Nessa análise, você talvez descubra que já disse isso outras vezes. Que, na verdade, o "vou começar amanhã" já se tornou um padrão mental chamado de *mentalidade de procrastinação*. Com um pouco de esforço, você pode substituir essa mentalidade por uma *mentalidade de ação*, e pode colocar seu plano em prática naquele mesmo instante.

Quando o processo automático lhe sugerir parar a leitura e ver o que está acontecendo na televisão ou no Facebook, você pode acionar o processo introspectivo e tomar a decisão deliberada de substituir a *mentalidade de distração* pela *mentalidade de disciplina*, e optar pelo que realmente você quer, em vez de se render ao que você está acostumado a fazer.

Se você se flagrar criticando, culpando, justificando, falando ou mesmo pensando coisas negativas, você pode acionar o processo introspectivo e desligar o processo automático.

Aprenda a pensar sobre o que você pensa, a sentir o que você sente, a ouvir o que você fala. Logo você descobrirá uma série de coisas maravilhosas a seu respeito, e, as que não forem maravilhosas, você agora sabe como mudar.

Mas, para mudar, você precisa fazer um pequeno esforço, acionar o pensamento introspectivo cada vez que achar necessário e impor uma nova postura ao processo automático.

3 O caramujo sobe cinco metros diariamente, mas desperdiça dois metros toda noite. Seu aproveitamento diário é de apenas três metros. Mas, no último dia, ele tem aproveitamento total, ou seja: de cinco metros. A resposta é: 6 dias.

Síntese do capítulo

Mentalidade existente

Muitas vezes, nos iludimos pensando que nossas escolhas e decisões são feitas de forma racional e consciente, a partir de uma reflexão lógica. Temos a ilusão de que quando fizemos uma escolha, mesmo de maneira rápida e superficial, analisamos os fatores positivos, os comparamos com os fatores negativos, e tomamos a decisão mais coerente.

Mentalidade potencial

De maneira geral, nossas escolhas e decisões são feitas autônoma e automaticamente. Elas seguem uma tendência estabelecida pela nossa mentalidade, e não pela razão ou inteligência. Por isso, nossos resultados dependem muito mais do tipo de mentalidade que cultivamos do que da nossa inteligência.

Pontos-Chave

— Nosso cérebro possui dois sistemas de pensamento: o automático e o introspectivo.

— O sistema automático é ágil, superficial e sempre reflete nossa mentalidade dominante. A maioria absoluta das nossas escolhas e decisões são feitas pelo sistema automático. A maior parte das escolhas de uma pessoa com uma mentalidade pessimista, por exemplo, serão pessimistas.

— O sistema introspectivo é lento, cansativo e utiliza-se do raciocínio lógico. Por isso, geralmente, o cérebro deixa as atividades corriqueiras para o sistema automático. Só usamos o sistema introspectivo quando estamos diante de um problema de difícil solução e nos propomos, de forma decisiva, a resolvê-lo fora do contexto oferecido pelo sistema automático.

— Nossa felicidade e bem-estar dependem de um conjunto de mentalidades favoráveis que alimentem o sistema automático de maneira positiva, direcionando-o para o caminho que nos leve à realização de nossos desejos.

— O conjunto de mentalidades que alimenta o sistema automático só pode ser alterado através do sistema introspectivo.

Problema Comum

No nosso dia a dia, geralmente agimos no piloto automático. Alguma vez você já ficou chateado por não ter dado a resposta certa, em determinado momento, para certa pessoa? Ou já fez alguma coisa muito estúpida que, depois, ficou se perguntando: como pude ter sido tão bobo? Por que isso acontece? Porque agimos no piloto automático. Fazemos as coisas sem pensar. Depois, ao analisar a situação de forma mais introspectiva, percebemos o erro.

Solução Proposta

Se quisermos mudar nossos resultados precisamos mudar nossa mentalidade que faz as escolhas automáticas. Utilize o sistema introspectivo para analisar sua maneira de pensar. Aprenda a pensar antes de agir. Entre qualquer coisa que lhe acontece e a resposta que você dá, existe um espaço. É nesse espaço que está seu poder de escolha. Permaneça mais tempo nesse espaço e apenas responda a um evento quando tiver certeza de que a sua resposta é a mais apropriada.

Questão

Uma pessoa impulsiva vive no controle automático. Ela faz as escolhas, toma decisões, age e depois pensa sobre suas ações. Uma pessoa introspectiva pensa antes de agir. Uma vez que toma uma decisão, permanece nela até o fim. Você é uma pessoa impulsiva ou reflexiva?

CAPÍTULO 4

A síndrome de Freud

“Então eu disse para a minha esposa: prometo que você nunca vai passar fome e, quando esse povo menos esperar, estarei trabalhando na TV Globo.”

Jean-Paul Sartre, um dos últimos grandes filósofos que viveram sobre a Terra, era um obstinado sobre a condição do ser humano, principalmente em relação à sua liberdade e responsabilidade diante da vida. Sartre, em suas reflexões e estudos, chegou a uma conclusão estranha: o homem nada é, mas se torna um ser ao construir sua própria liberdade.

O que isso quer dizer? O que Sartre disse, em outras palavras, é que o ser humano não é somente livre: ele possui a *responsabilidade* de construir sua própria liberdade. Veja como isso dá uma perspectiva nova sobre a vida: se você sente que não possui liberdade para ser quem você gostaria de ser, é sua responsabilidade construir essa liberdade. E, ao fazer isso, sua vida passa a adquirir um novo sentido: o sentido de responsabilidade sobre a liberdade de construir a si próprio.

Para Sartre, cada um de nós, ao nascer, recebe uma vida, assim como se recebe um pacote pelo correio. Para alguns, esse pacote é rico e promissor, para outros, não passa de um pacote de velhos farrapos. Mas é preciso arranjar-se com o que recebemos. E é precisamente naquilo que se faz com o que recebemos que reside nossa liberdade. O próprio Sartre explicou esse conceito de forma clara e bela, numa sentença que se tornou mundialmente conhecida. “O essencial”, escreveu Sartre, “não é aquilo que se fez do homem, mas aquilo que ele fez do que fizeram dele”.

A partir deste capítulo vamos mostrar como você pode se reinventar a partir do que você é neste momento e construir os resultados que você busca. Para começar, vamos analisar um exemplo claro, prático e real de como o princípio de Sartre, exposto acima, se aplica em nossa vida.

Livres para construir caminhos

Em 2005, um rapaz chamado Betto Almeida tomou uma decisão inusitada que acreditava ser necessária para realizar um sonho que tinha desde criança: viver do seu talento natural para a pintura. Ele deixou sua cidade natal, a cerca de 40 quilômetros da fronteira com a Argentina, no interior do Rio Grande Sul e, de ônibus, foi até o Rio de Janeiro. São mais de 1.600km de viagem em estradas com más condições. A viagem é lenta e com muitas escalas e trocas de ônibus.

Betto tinha 21 anos. Seus recursos não lhe permitiam muito mais do que custear a passagem. Ele não conhecia ninguém no Rio e não tinha um lugar para ficar. Assim que desembarcou na rodoviária Novo Rio, seguiu algumas instruções e foi parar em Bangu. Lá procurou uma Igreja. Explicou sua situação para o pastor. Ele lhe ofereceu uma quitinete da igreja. Poderia ficar ali em troca de alguns serviços de pintura que a igreja necessitava. Betto aceitou a oferta e, temporariamente, decidiu se acomodar por lá mesmo.

Ficou em Bangu durante seis meses. No final do ano, já com saudades da família e dos amigos, decidiu retornar para sua cidade natal. Iria passar as festas por lá. No dia de Natal, encontrou-se com uma amiga de infância. Dois dias depois, estavam namorando. Em função do relacionamento, Betto foi adiando seu retorno ao Rio. Não conseguia se separar da sua namorada. Em março, após pouco mais de dois meses de namoro, marcaram o casamento para maio. Logo depois, planejavam se mudar para o Rio de Janeiro.

Em julho daquele mesmo ano, Betto estava outra vez na rodoviária, pronto para embarcar para o Rio. Desta vez, estava acompanhado de sua esposa. Ela estava insegura. Betto não tinha dinheiro e nem mesmo emprego garantido. Aos olhos do mundo, ele parecia um pobre aventureiro em busca de um sonho irrealizável. Primeiro, pessoas próximas à esposa de Betto a haviam orientado a não se casar com ele. Agora, lhe diziam que ela iria passar fome no Rio. E, mesmo assim, ela escolheu ficar com ele.

Quando o ônibus partiu, vendo o olhar triste da sua esposa, que juntava forças para não desabar em lágrimas, Betto sentiu a responsabilidade pesar sobre si. Antes, ele estava sozinho; mas, agora, levava consigo alguém que havia trocado a família, os amigos, uma vida inteira para ficar com ele. Na sua mente, pesavam as ameaças, os conselhos e as advertências que as pessoas haviam feito para sua esposa. Betto tinha medo de frustrá-la. Voltou-se para ela, abraçou-a, e, enquanto o ônibus partia, disse:

“Eu prometo que você nunca vai passar fome. E antes dessas pessoas me verem outra vez, garanto que estarei trabalhando na Rede Globo.”

No seu íntimo, Betto havia assumido um compromisso consigo mesmo, e decidiu que jamais voltaria atrás, não importando o esforço que isso lhe custaria.

No Rio, junto com sua esposa, voltou a morar na quitinete da igreja, em Bangu. Começaram do zero. Com a ajuda de um amigo, conseguiu abrir um crediário numa loja de eletrodomésticos. Lá, comprou algumas coisas básicas para dentro de casa. As dificuldades eram enormes. Havia escassez de recursos para tudo. Por um longo período, sobreviveu com o dinheiro que recebia pintando a imagem de personagens da Disney nos muros das escolas de educação infantil da região.

Depois de muito tempo, foi convidado para fazer algumas ilustrações num livro que estava sendo lançado por uma escola de Bangu. Confessou para a diretora da escola seu desejo de trabalhar na Rede Globo. Ela disse que um dos pais dos alunos trabalhava na emissora. Betto pediu para que a diretora lhe apresentasse ao homem, disse que queria conversar com ele. Após falar com o funcionário, a diretora recebeu a autorização para lhe dar o endereço. No dia seguinte, Betto foi até a casa dele para pedir ajuda. Lá, soube que o homem não exercia nenhum cargo de direção; na verdade, era um mero prestador de serviços na emissora.

Mesmo assim, Betto fez um portfólio com alguns de seus desenhos e pinturas. Conseguiu fazer com que o material chegasse nas mãos da supervisora de artes da fábrica de cenários da TV Globo, no Rio. Semanas depois, foi contratado provisoriamente. Com três meses na emissora, passou a fazer parte da equipe de cenografia do Teatro Fênix. Hoje, Betto Almeida integra a equipe principal de cenógrafos da emissora no Rio. Seu trabalho é a produção de artes para novelas, seriados e minisséries.

“Um dia, estava finalizando um cenário para o Faustão. O Zezé Di Camargo entrou no palco para ensaiar. Elogiou meu trabalho. Fiquei muito lisonjeado. Sempre o considerei um dos meus grandes ídolos. Fui até minha sala, peguei uma tela que havia pintado e a dei de presente para ele. Ele então encomendou uma tela para decorar a casa dele. Tive o maior prazer de pintá-la”, Betto nos contou.

Pense por um momento: o que leva um jovem como Betto Almeida, contra todas as perspectivas, a desafiar as circunstâncias e buscar seu lugar ao sol? De onde surge a coragem, a determinação e a disciplina de correr atrás do seu

sonho e mostrar seu talento ao mundo? O que faz com que algumas pessoas transformem as condições mais inusitadas e desfavoráveis em oportunidades, realizando seus sonhos, enquanto outras passam a vida amarradas num contexto inicial favorável, mas que se perde na passividade com o passar dos anos? Que papel o contexto cultural em que nascemos e crescemos tem na formação dos resultados que obtemos na vida? Até onde o ambiente em que nascemos ajuda ou atrapalha na exploração da nossa singularidade?

Determinismo psicológico

Uma das referências mais usadas para comprovar como o contexto cultural em que crescemos influencia nossa vida é a obra de dois psicólogos americanos, Vincent Felitti e Robert Anda. No seu clássico estudo divulgado em 1995, eles examinaram mais de 17 mil participantes voluntários conveniados a um plano de saúde de San Diego, na Califórnia.

Todos os participantes desse estudo integravam um contexto social e econômico similar: eles tinham em torno de 57 anos, eram da classe média e média alta, a grande maioria — 75% — era composta por brancos, e todos haviam concluído curso superior.

Na primeira fase do estudo, os participantes tiveram que responder um questionário sobre o contexto em que viveram sua infância. Através desse questionário, os pesquisadores queriam verificar se eles haviam sofrido algum tipo de violação ou trauma antes dos 14 anos. Os participantes eram estimulados a relatar qualquer tipo de experiência negativa vivida na infância.

Para facilitar as respostas, os pesquisadores classificaram os traumas em dez categorias. Cada uma delas correspondia a um tipo de violação. O abuso físico, sexual, negligência emocional ou agressões físicas e psicológicas mais leves, como crescer num ambiente onde os pais estavam se divorciando, ou com problemas como alcoolismo, drogas, e assim por diante, eram separadas em suas respectivas categorias.

Com essas informações relacionadas no questionário, Felitti e Anda criaram um banco de dados que depois compararam com o estado em que os pacientes analisados se encontravam agora, cerca de 50 anos depois. Para facilitar o processamento desses dados, eles criaram uma escala de 1 a 10, classificando as pessoas de acordo com o número de influências negativas relatadas. Cada

trauma sofrido contava um ponto na escala, que chamaram de escala ACE[4].

Suponha que Charles, por exemplo, tenha relatado que ele cresceu numa família em que os pais eram divorciados, e considera essa influência como um evento negativo. Se essa era a única experiência negativa de Charles, ele teria um índice 1 na escala ACE. Se, entretanto, além dessa experiência, ele também relatou abusos físicos, o índice subia para 2, e assim por diante.

Uma vez que os pesquisadores haviam concluído o índice da escala ACE de cada paciente, eles comparavam esse índice com os resultados do levantamento da ficha médica e psicológica dos participantes. A ideia era ver se era possível constatar um padrão de relação entre os traumas sofridos na infância e o estado de saúde físico e mental dos participantes ao longo da vida.

A descoberta foi desconcertante. Praticamente em todos os casos, a correlação entre o índice da escala ACE de determinado participante era diretamente proporcional ao quadro médico apresentado por ele ao longo da vida. Quanto maior o índice na escala dos traumas sofridos, mais difícil e complicada era a vida do paciente. Uma pessoa que sofreu abusos graves na infância tinha, por exemplo, um número muito maior de frustrações e distúrbios como obesidade, depressão, insatisfação sexual e outros problemas, como divórcios desgastantes, endividamentos e vícios como cigarro, drogas e álcool. Enquanto que, por outro lado, uma pessoa que relatou abusos mais leves, consequentemente apresentava bem menos complicações ao longo da vida.

> Todos nós precisamos lidar com nossos demônios mentais. Temos que identificá-los, dominá-los e monitorá-los para evitar que eles nos sabotem.

Veja alguns dados específicos das conclusões apresentadas por Felitti e Anda. Para um paciente com um índice acima de 6 na escala, a possibilidade de já ter tentado tirar a própria vida era 30 vezes maior do que alguém com índice zero. Alguém com um índice superior a 5 tinha uma tendência 46 vezes maior de ter usado drogas injetáveis do que alguém com um índice igual a zero. Se um paciente tinha um índice 4, as chances desse paciente ser um fumante era o dobro do que alguém com um índice inferior. Essa pessoa também tinha sete vezes mais chances de ter problema com o alcoolismo, e era duas vezes mais propensa a ter câncer e problemas cardiovasculares do que aqueles com índices inferiores.

O que esse estudo nos mostra? Olhando os resultados dessa forma, parece que não restam dúvidas de que somos, de fato, vítimas inquestionáveis do contexto em que nascemos e crescemos. Essa é uma das conclusões que os pesquisadores tentam nos passar. Mas como fica a questão do princípio de Sartre, que vimos no início desse capítulo? Se formos o resultado do condicionamento psicológico do contexto em que vivemos nossa infância, onde fica a liberdade de nos construir, defendida por Sartre?

A síndrome de Freud

A constatação de que traumas vividos na infância influenciam de forma determinante a maneira como nos sentimos e agimos ao longo da vida não é novidade. Ainda no início do século XX, o filósofo e psiquiatra austríaco Sigmund Freud já afirmava que 80% da nossa personalidade se define, de maneira fixa, antes de completarmos 14 anos. Ainda hoje, essa afirmação de Freud é aceita quase que inquestionavelmente. Acreditamos que, depois dos fatores biológicos, que acreditávamos definir características como inteligência e criatividade, o contexto em que vivemos até os 14 anos, considerado o período crítico para a formação da nossa personalidade, é o fator mais importante na formação dos resultados que obteremos na vida. A questão, porém, como veremos a seguir, parece ser bem mais complexa e interessante.

Se olharmos para o estudo de Felitti e Anda, uma coisa não poderemos negar: seus resultados são inegavelmente intrigantes e precisam ser tratados com enorme seriedade. Mas será que esses dados nos fornecem evidências conclusivas de que realmente são os traumas e abusos que sofremos nos primeiros anos da infância que causam um impacto devastador sobre nossa personalidade? Ou, dito de outra forma: será que os fatores que causaram o impacto negativo na vida dessas pessoas foram de fato os abusos e os traumas em si? Ou será que é a falta de controle sobre os demônios pessoais que habitam nossa mente?

Pense por um minuto sobre a seguinte questão. Quando os pacientes preencheram os formulários fornecidos pelos pesquisadores, eles tinham em torno de 57 anos de idade. O que isso significa? Que já havia se passado mais de quatro décadas do momento em que essas pessoas haviam convivido com os traumas que elas relataram terem sido vítimas na infância. Ou seja, o que elas

relataram não é o evento em si, mas a memória da relação que eles têm hoje, aos 57 anos, com o evento que sofreram na infância.

Esse parece ser um detalhe simples ou até mesmo insignificante. Mas não é. Ele cria sérias implicações que mudam completamente o resultado do estudo. Em síntese, a grande questão é sobre o que de fato causou a relação constatada no estudo de Felitti e Anda: o que impactou a vida dessas pessoas foram os eventos traumáticos e abusivos sofridos na infância, ou foi o tipo de mentalidade que eles usaram para se relacionar com esses eventos ao longo da vida? Você se lembra do princípio de Sartre? Assim como a Teoria da Mentalidade, ele diz que mais importante do que aquilo que acontece conosco é a maneira como agimos com o que nos acontece. Nesse caso, o problema maior não é nosso passado, mas a maneira como nos relacionamos com ele.

Vamos testar nossa proposição com um exemplo: Betto Almeida. Ele é uma pessoa superfeliz, grata, entusiasmada e bem-sucedida. Se você perguntasse a Betto se ele sofreu algum trauma ou violência na infância, ele responderia que não.

“Tive a felicidade de ter uma família unida e carinhosa. Durante minha infância nunca vi meus pais discutirem. Minha mãe trabalhava como empregada doméstica e meu pai era motorista de caminhão. Todos se ajudavam e aprendi desde cedo que o trabalho dignifica o homem”, ele contou.

Mas qual é a realidade? Na verdade, a história da infância de Betto, assim como de tantas outras pessoas, não é nenhum conto de fadas. Ele cresceu num bairro pobre e violento de Santa Rosa, no interior do Rio Grande do Sul. Na época, ocorriam assassinatos quase que diariamente na vizinhança. Seus pais deixaram a zona rural e foram para a cidade em busca de emprego. Quando ele tinha quatro anos, um motorista bêbado, desgovernado, invadiu o bairro com um caminhão carregado de madeira. Betto estava parado no portão da cerca que protegia a casa de seus pais. O caminhão derrubou a cerca que caiu em cheio por cima dele. Quando seu pai correu para socorrê-lo, tirou-o debaixo das rodas do caminhão. Estava com a mandíbula quebrada e com o rosto e os braços cheio de cortes que deixaram cicatrizes para o resto da vida. Como Betto se refere a esse acidente? Como um milagre que o poupou da morte!

Aos cinco anos, Betto passou a frequentar um centro de assistência para crianças carentes. Aos sete, pegava uma caixa de engraxate e ia até a rodoviária engraxar os sapatos dos viajantes. Mais tarde, vendia picolé, lavava carros e entregava jornais. Não havia ambiente para se tornar a pessoa dócil, querida e entusiasmada que ele é. Mas qual é a análise que ele faz desses períodos de sua

vida?

“Muitos dos meus amigos se destruíam apelando para o álcool, as drogas e a violência. Vi um amigo meu morrer ao ser atingido na cabeça por uma pedra atirada por outro colega. Muitos foram presos, outros assassinados... De alguns eu ficava sabendo pelas páginas policiais. Não queria ser mais um nas estatísticas... Eu queria ser gente!”

No capítulo um vimos que existem dois fatores relativamente independentes que dão forma à vida humana. Um é o destino e o outro são nossas escolhas. O destino são acontecimentos e circunstâncias sobre as quais não temos controle. Nossas escolhas são o resultado da soma de nossas características mentais, ou seja, do nosso caráter. Apesar de o destino ser imposto e imutável, ele sempre oferece uma gama de opções sobre as quais temos o poder de escolha. É nosso caráter que define como faremos uso do poder de escolha.

Como isso se aplica aos fatores biológicos e ao contexto cultural no qual nascemos e crescemos? Ambos, tanto os fatores biológicos como o contexto cultural, com todos os seus eventuais traumas e abusos, são fatores fixos. Eles fazem parte do que chamamos de destino. Mas, como vimos, ele é apenas um lado da moeda. O outro é o nosso caráter, ou seja, nossa decisão de como iremos agir com os eventos que nos são impostos pelo destino.

Qual a conclusão que podemos tirar de histórias como a de Betto Almeida? Apesar de ter tido uma infância traumática, cheia de eventos trágicos, Betto obteve um impacto positivo desses eventos. Ele não se deixou afetar pelos acontecimentos negativos. Betto optou por olhar o lado bom, o fator positivo que existia em sua vida até mesmo nesses eventos. As pessoas analisadas por Felitti e Anda foram afetadas de uma forma muito mais incisiva pelo tipo de mentalidade do que pelos traumas em si. Todos nós, em algum momento, sofremos eventos traumáticos, abusos e, até mesmo, somos expostos à violência. Esse é um contexto quase que inevitável, e ele não pode servir para justificar nossos fracassos na vida.

Em outras palavras, o que estamos afirmando é que os resultados constatados por Felitti e Anda não são consequência direta dos abusos sofridos pelos participantes, mas da sua relação mental com esses abusos ao longo da vida. Cada trauma, abuso ou condicionamento que sofremos na infância se torna um demônio que passa a habitar nossa mente. A vida adulta passa a ser uma luta diária com esses demônios. Se não os isolarmos e exercermos controle sobre eles, eles passarão a nos controlar e a comandar nossas ações. Nesse caso, e somente nesse caso, nos tornamos, de fato, vítimas do nosso condicionamento

psicológico da infância.

Os efeitos do contexto e a mentalidade

Por que é tão comum cair nesse tipo de engano causado por uma mentalidade errada? Um importante fator a levar em conta é o fato de que nossos erros nem sempre são óbvios. Uma das armadilhas de uma mentalidade errada é de que ela nos faz acreditar que tudo está indo bem, mesmo quando, na verdade, estamos num círculo vicioso onde essa própria mentalidade, aos poucos, vai corroendo a estrutura que nos sustenta.

Se você não criar mecanismos de avaliação da sua mentalidade você não terá condições de descobrir se suas escolhas o levarão ou não ao objetivo proposto. Por consequência, você não terá como promover a mudança. Você precisa monitorar suas ações e suas escolhas com um planejamento adequado. Esse planejamento, quando monitorado, lhe servirá de referência para avaliar se suas escolhas estão lhe levando para onde você quer chegar, ou não. Essa referência evitará que você seja iludido pela mentalidade que se instala aos poucos, e que o afasta da sua singularidade.

> Se não criarmos mecanismos para monitorar nossos avanços na vida, dificilmente chegaremos a alcançar o sucesso. Pois quem não monitora, não administra.

Pense, outra vez, no exemplo de Zac Lemberg, o motorista que vimos no capítulo anterior. Se ele tivesse, certa noite, adormecido com a visão perfeita e na manhã seguinte acordado com problemas, certamente teria percebido a diferença e consultado um oculista. Ele teria um ponto de referência para medir a mudança da sua visão. Mas como essa deficiência foi um processo que surgiu gradativamente, ele não foi capaz de perceber seu surgimento. Por isso, ele foi facilmente convencido — na verdade, ele foi “enganado” — de que a deficiência não existia. O mesmo acontece conosco constantemente, e também aconteceu com os participantes do estudo de Felitti e Anda. Como não eram capazes de perceber que seus problemas foram causados pela relação que eles têm com os traumas da infância, eles continuaram, a cada fracasso, culpando

sua infância pelos resultados negativos, reforçando, dessa forma, a memória negativa desses acontecimentos.

Isso também vale para a nossa saúde, nossas emoções, nossa carreira, família e negócios. Em todos esses aspectos da nossa vida, normalmente algo mais importante do que muitas vezes percebemos ocorre. Em geral, os problemas começam a se desenvolver muito antes de seus resultados se manifestarem abertamente. Assim como uma doença no início é de difícil diagnóstico e de cura fácil, e em estágios mais avançados de fácil diagnóstico e de cura difícil, também acontece com nossos problemas. No início, eles são difíceis de detectar, mas facilmente corrigidos. Porém, em estágios mais avençados, são fáceis de detectar e difíceis de corrigir.

O que nos leva a fracassar nos negócios ou na vida, por exemplo, raras vezes é um único evento. Tampouco é uma briga isolada que acaba com o casamento, afeta nossa estrutura familiar ou transforma nossa vida num caos de frustração e estresse.

Vícios estruturais

Os maiores problemas que enfrentamos são consequência da mentalidade que adquirimos ou desenvolvemos aos poucos. Essa mentalidade, geralmente, se estabelece durante longos períodos das nossas vidas, e, por isso, é raramente questionada, confrontada ou substituída. Uma vez aceita, a mentalidade cria uma cultura em nossas vidas. Essa cultura se baseia numa forma específica de pensar e agir, criando vícios estruturais difíceis de detectar e mudar. E essa cultura é um dos principais obstáculos na valorização do nosso poder de ser diferente e na exploração da nossa singularidade.

Pessoas, famílias, empresas e comunidades são muito similares no que diz respeito aos hábitos, costumes e mentalidades que determinam uma cultura. Mesmo sem nunca ter ido para a Alemanha, certamente você conhece alguns costumes dos alemães. Assim como também sabe coisas sobre a cultura dos franceses, americanos e japoneses.

Esses costumes são elementos resultantes de uma maneira de pensar. Se olharmos para o Brasil, também iremos notar essas diferenças de Estado para Estado e de região para região. Em geral, quando falamos da cultura, nos referimos a esses tipos de costumes, que são o resultado de uma mentalidade

coletiva. Quando pensamos sobre a cultura de um indivíduo, uma família, ou de uma comunidade, geralmente também nos referimos a esses fatores.

Vamos ver como isso funciona num exemplo prático: futebol e carnaval. Embora sejam considerados parte da cultura do Brasil, na verdade essas duas atividades são a manifestação de uma mentalidade de parte do povo brasileiro. Se eliminássemos essa mentalidade dessas pessoas, a cultura também se extinguiria. Isso, entretanto, dificilmente acontecerá. Por quê? Porque, se acontecesse, o país perderia importantes aspectos culturais que, num certo sentido, formam parte da identidade do povo brasileiro. Por isso, há um esforço constante, e quase involuntário, de manter essa mentalidade e, assim, manter nossa identidade.

Partindo desse ponto de vista, podemos dizer que cultura é um conjunto de mentalidades que seguimos tão frequentemente que não pensamos ou mesmo percebemos que existem outras formas de pensar e agir. Uma vez que uma mentalidade está estabelecida, nos identificamos automaticamente com ela, como que por instinto. Sempre que criamos uma mentalidade, ela passa a nos dominar. Em outras palavras, passamos a *ser* essa mentalidade. Passamos a agir de acordo com ela. Passamos a justificá-la, defendê-la, e é por isso que raras vezes nos libertamos dela.

Pense, por exemplo, em alguém que costuma ser um mau pagador, ou alguém que tem o hábito de gastar mais do que ganha. Se você investigar a vida dessa pessoa, verá que ela certamente tem um histórico marcado por esse tipo de comportamento. Contudo, essas pessoas agem como se elas não soubessem que possuem esse problema. Por outro lado, é quase certo, exceto em raras exceções, que uma pessoa que desenvolve uma mentalidade de má pagadora se comportará assim sistematicamente ao longo da vida.

Por que isso acontece? Essa pessoa nasceu com um gene de mau pagador? Não. Se você conversasse com ela e perguntasse o motivo de ela ser uma má pagadora, ela não saberia o que dizer. Talvez dissesse que ganha pouco, que é um problema psicológico herdado da infância ou mesmo negará o problema. Mas nenhum desses argumentos é uma explicação satisfatória. Na verdade, ela desenvolveu uma mentalidade de má pagadora, e hoje ela é vítima dessa mentalidade sem mesmo sabê-lo. Certamente ela reconhece as consequências do seu comportamento, mas não consegue percebê-lo como resultado da sua prática comportamental diária.

Se você analisar a origem desses problemas, verá que, em algum momento, a situação apareceu pela primeira vez. Houve a dúvida sobre como lidar com ela,

sobre qual caminho seguir. A pessoa tomou uma decisão impensada sobre o que fazer. Mais tarde, quando o mesmo problema ou situação surgiu outra vez, a tendência natural foi seguir o caminho percorrido da primeira vez, independente dos resultados negativos atingidos. Cada vez que fazemos uma escolha ou tomamos uma decisão, não estamos apenas agindo sobre uma situação temporária. Na verdade, estamos criando uma mentalidade que caracterizará nossa cultura, que é a fonte de criação dos vícios estruturais. Uma mentalidade não se forma de um dia para o outro. Ela é o resultado da repetição de um mesmo pensamento, e da mesma ação, durante anos.

Considere a atitude de um criminoso, por exemplo. Como alguém se torna uma pessoa cruel e impiedosa? Muitos psicólogos afirmam que, quando uma pessoa comete seu primeiro crime, ela fica aterrorizada. Se ela repetir o crime, ela se acostumará com a prática. Se ela, porém, cometer o crime várias vezes, acabará criando a banalização do crime. Ou seja: ela criará uma mentalidade que passará a dominar as escolhas sobre suas ações. O que antes lhe era estranho agora se tornou uma atitude natural, e até mesmo necessária, porque faz parte da cultura que lhe dá uma identidade, mesmo que seja uma identidade de mau, de um assassino cruel e impiedoso.

Por isso, não basta ter presente que você é único, que possui talentos e aptidões próprias. Você precisa desenvolver uma mentalidade, uma cultura em sua vida que valorize e explore esses talentos e aptidões.

Imersos numa mentalidade coletiva

Por que é tão raro valorizarmos nossa singularidade? Para responder a essa questão, voltemos outra vez ao estudo feito por Felitti e Anda. Ele foi uma extensa análise de como os traumas e abusos sofridos durante a infância afetam nossa vida. Essa análise mostrou que pessoas que tiveram uma infância afetada por dramas, traumas, abusos e violência, como pais se divorciando ou envolvidos com alcoolismo, crises e depressão, tiveram uma vida extremamente mais turbulenta do que as demais.

Mas vimos que existe outra maneira de analisar os resultados dessa pesquisa: pela maneira como lidamos mentalmente com os eventos vividos na nossa infância. Basicamente, temos duas escolhas. Podemos olhar para esses traumas, dramas e abusos e usá-los como âncora para justificar nossos problemas,

sofrimentos, fracassos e derrotas; ou, como vimos na história de Betto Almeida, podemos focar nos bons momentos da infância para alimentar nosso espírito, e utilizar os momentos ruins como exemplos negativos a não serem seguidos.

> Não existe pessoa que não é afetada ou modificada na sua construção pessoal pelo ambiente em que ela vive.

Por que é tão difícil seguir o segundo modelo? Porque, antes de formarmos uma cultura pessoal, já estamos imersos numa cultura coletiva. A sociedade em que nascemos, crescemos e vivemos se impõe fortemente sobre nós. Assim como uma cultura pessoal, a cultura coletiva possui seu próprio conjunto de mentalidades, e elas tendem a se impor sobre nós. Não existe ser humano que não seja impactado ou modificado na sua construção pessoal pelo ambiente em que vive. No que se refere à questão da singularidade, a cultura estabelecida é a de que é mais seguro seguir o som do tambor das massas em vez do nosso próprio tambor. Mas o problema é que quem segue as massas, quase sempre acaba perdido na massa.

Por exemplo: muito antes de alguém lhe dizer que você tem poder de escolha, que não existe uma configuração fixa e imutável na sua mente, você aprende que 80% da sua personalidade é definida antes dos 14 anos. Nas primeiras experiências malsucedidas, que são inevitáveis, você procura eventos da sua infância para justificar seus problemas, em vez de observar maneiras de superá-los.

Veja a coragem e o sacrifício de Betto Almeida para seguir seu sonho de viver do seu talento: a pintura. Você lembra o que as pessoas falaram para ele e para a namorada dele? Diziam que eles iriam passar fome. O normal, para a mentalidade coletiva, seria que ele continuasse trabalhando no frigorífico da sua cidade natal. Afinal, aos olhos coletivos, quem era ele para sonhar com uma carreira artística no Rio de Janeiro?

Focar nossa carreira em fatores externos, como salário, status e segurança, por exemplo, é uma característica da cultura coletiva. Seguir os desejos mais intensos do nosso coração, muitas vezes, vai contra a cultura coletiva. Se você quiser fazer o que gosta e desenvolver seu talento, terá que romper com a cultura coletiva. Essa cultura tem seu próprio processo automático de pensar. Você não pode se permitir cair no processo automático do pensamento coletivo.

Você precisa questionar esse processo, e fazer suas próprias escolhas deliberadamente, fora dele. Se você não estabelecer, voluntariamente, uma mentalidade própria, valorizando sua singularidade, investindo recursos para criar métodos que a desenvolvam, a mentalidade coletiva irá se impor e definir seus hábitos e costumes. Ela lhe dirá qual é a regra geral a ser seguida. Mas você não pode seguir a regra geral se quiser encontrar um sentido singular para sua vida.

Em função do poder da mentalidade coletiva, implantar uma mentalidade adequada ao sucesso requer vigilância constante sobre o que é certo ou errado para você, como vimos anteriormente, quando nos referimos à criação dos mecanismos de monitoramento. Pense, outra vez, sobre o exemplo de Betto Almeida. Aos olhos dele, não importou o que a cultura coletiva dizia, ele impôs seu próprio desejo e seguiu seu próprio caminho, rompendo com o coletivo. Você precisa fazer suas próprias escolhas. Cada escolha que você fizer lhe levará a reforçar a mentalidade estabelecida deliberadamente ou lhe afastará dela. Por isso, você precisa ser consistente com suas prioridades. Tenha sempre presente que de uma ou de outra forma, uma mentalidade se instituirá. A única questão é como, ou quanto, você irá influenciá-la deliberadamente.

Uma mentalidade de êxito

Ao criar uma cultura baseada em uma mentalidade de êxito, que valorize sua singularidade, o primeiro passo é definir suas prioridades de forma clara e objetiva. Essas prioridades não devem ser apenas de ordem material. Mas também de ordem comportamental. Quatro componentes fundamentais não podem ficar fora de qualquer mentalidade de sucesso. Elas são: integridade, honestidade, autenticidade e disciplina.

Quando uma pessoa define as prioridades para a sua vida, ela precisa implantar uma mentalidade que irá promover esses quatro componentes. Eles são a base que sustentará qualquer mentalidade de sucesso.

Veja, outra vez, o exemplo de Nick Leeson, visto no capítulo dois. Ele estabeleceu metas físicas, mas falhou ao não definir uma cultura de comportamentos para atingir essas metas. Dessa forma, ele criou um mecanismo de fuga para um comportamento errado, onde a base não era verdadeira. Cada vez que um problema, ou uma situação surgia, ele era

obrigado a fazer uma escolha. Como ele havia estabelecido um mecanismo de fuga, em vez de enfrentar a realidade ele se protegia atrás dessa base falsa. Leeson acabou criando uma cultura com problemas somáticos. Ou seja, ele estabeleceu uma série de situações recorrentes e repetidas que criaram condições inadequadas para realizar seu objetivo. Cada decisão que tomamos irá, lentamente, definir nossa cultura. Com o tempo, a cultura se desenvolverá aos poucos, se tornará autônoma e suprema, e acabará fazendo as escolhas por nós.

Um bom exemplo de como isso é importante está representado numa história que se conta sobre o líder indiano Mahatma Gandhi. Em 1913, quando Gandhi peregrinava pela Índia lutando pela independência do país, uma mulher, junto com seu filho que sofria de diabetes, fez um enorme sacrifício para viajar pela Índia para se encontrar com o líder. A mulher queria que Gandhi, pelo qual o filho tinha enorme admiração, lhe dissesse para parar de comer guloseimas.

Mãe e filho viajaram durante semanas. Finalmente encontraram o grande líder. Eufórica, aos pés de Gandhi, ela fez o seu pedido. Gandhi, porém, em vez de atender prontamente ao pedido da mulher, solicitou que os dois retornassem na semana seguinte. A mulher não entendeu a atitude do líder. Afinal, ela apenas queria que ele dissesse para o filho parar de comer doces. Contudo, após insistir com certa relutância, a mulher aceitou retornar mais tarde.

> Problemas somáticos são situações recorrentes e repetidas que criam condições inadequadas.

Dias depois, como combinado, a mulher e o menino encontraram o líder novamente. Desta vez, olhando nos olhos do menino, Gandhi atendeu ao pedido desesperado da mulher. O menino, impressionado com as palavras do mestre, comprometeu-se que, independente do sacrifício que isso exigisse, deixaria de comer tantos doces. A mãe, alegre, mas inconformada porque não conseguia entender o motivo de Gandhi não ter dito a mesma coisa semanas atrás, perguntou:

“Por que o senhor atendeu meu pedido agora, e não naquele dia em nos encontramos pela primeira vez, fazendo com que ficássemos por semanas vagando por inúmeras cidades, mesmo sabendo dos nossos escassos recursos?”

“Naqueles dias”, respondeu o líder, “eu também comia todo tipo de guloseimas”.

Normalmente somos levados a acreditar que princípios como honestidade e integridade beneficiam somente as pessoas com as quais colocamos esses princípios em prática. Mas o maior beneficiado aos sermos honestos e íntegros, porém, não são os outros, mas nós mesmos. Esses princípios criam a estrutura que sustenta outras mentalidades poderosas como autoestima e confiança, além de fundamentarem nossa capacidade de evoluir e crescer moral e espiritualmente.

Assim como Gandhi, precisamos, acima de tudo, ser íntegros e honestos com nós mesmos. Integridade é a capacidade de adequar a realidade a nossas palavras. O que isso quer dizer? Que ser íntegro é fazer uma promessa e cumpri-la; é assumir um compromisso e se manter fiel a ele. Ser honesto é outra coisa. Honestidade é adequar nossas palavras à realidade. Ou, dito de outra forma, é manter nossas palavras fiéis aos fatos, é ser honesto e assumir o fato como ele aconteceu.

A diferença entre os dois conceitos parece sutil, mas eles compreendem toda a relação que temos com nosso pensamento, nossas palavras e nossas ações. Ao sermos íntegros, procuramos manter os fatos fiéis às nossas palavras. Ao sermos honestos, firmamos o compromisso de manter nossas palavras fiéis aos fatos.

Para muitas pessoas, talvez, esses conceitos parecem não fazer muito sentido. Mas, sem focar o centro das nossas vidas em princípios sólidos como honestidade, integridade, bondade, justiça e caridade, podemos até obter uma ou outra vantagem, mas jamais alcançaremos o tipo de sucesso que produz a autêntica felicidade.

Como criar uma mentalidade nova

O que faz pequenas decisões e atitudes serem tão importantes na construção de uma mentalidade de êxito? Megan Oaten e Ken Cheng são dois psicólogos e pesquisadores de uma universidade de Sidney, na Austrália. Em 2006, eles realizaram uma série de estudos extremamente interessantes, que nos ajudam a responder essa questão.

Em seu estudo, primeiro eles selecionaram um grupo de voluntários para participar de um programa de exercícios físicos. Os voluntários tinham entre 18 e 50 anos. Em seguida, eles fizeram um inventário detalhado da vida de cada

um deles. O objetivo desse inventário era analisar a personalidade de cada um deles. Os pesquisadores queriam ver como essas pessoas se comportavam no dia a dia. Se eles arrumavam a cama depois de levantar, se acordavam na hora marcada, se cuidavam da saúde, quantas vezes limpavam a casa e assim por diante.

Uma vez que a ficha de todos esses participantes estava completa, veio a parte prática do estudo. Os voluntários tiveram que seguir um programa diário de exercícios físicos por dois meses. O programa foi organizado de tal forma que a intensidade dos exercícios aumentava gradativamente. A intenção dos pesquisadores era ver como o aumento da intensidade dos exercícios afetava outros setores da vida dos voluntários.

Depois de dois meses, os pesquisadores fizeram um segundo inventário sobre diversas áreas da vida desses voluntários. Em seguida, compararam os resultados com os levantamentos que haviam feito dois meses atrás.

Será que o aumento dos exercícios afetou outros setores das vidas dessas pessoas? Será que elas se tornaram mais organizadas ou o cansaço provocado pela academia fez com que eles descuidassem de outros setores?

O resultado foi impressionante. Ao longo desses dois meses, a maioria dos voluntários havia mudado radicalmente seus comportamentos em quase todos os setores investigados. Outro detalhe: a mudança havia sido para melhor!

Os voluntários que antes eram preguiçosos e que passavam a maior parte do tempo na frente da TV, agora eram mais ativos, organizavam a casa, limpavam a garagem e cortavam a grama. Além disso, a maioria também aderiu a alimentos mais saudáveis e reduziu o consumo de refrigerantes. Os fumantes haviam reduzido o número de cigarros que fumavam por dia. O mais curioso: até o humor delas havia sido alterado drasticamente. Elas estavam mais alegres, reclamavam menos e se mostravam menos estressadas, preocupadas ou deprimidas.

Essas constatações intrigaram Megan e Ken. Apesar dos resultados extraordinários, eles ainda não estavam satisfeitos. As alterações no estado físico das pessoas, obviamente, produzem mais energia. E esse poderia ser o motivo do aumento na disciplina que elas apresentavam em outras áreas. Será que era isso?

Para tirar a dúvida, os pesquisadores fizeram outra experiência. Desta vez, eles elaboraram um rigoroso programa de finanças domésticas. Eles selecionaram 29 voluntários com sérios problemas financeiros. Para participar do estudo, essas pessoas tiveram que se sujeitar a um monitoramento das

finanças que duraria quatro meses. O objetivo do estudo era o mesmo do anterior: ver como o esforço e a disciplina criada num setor específico afetariam os demais.

Durante o estudo, os pesquisadores estabeleceram metas de economia semanal e exigiram cortes em costumes fortemente enraizados nos voluntários. Eles tiveram que manter registros detalhados de qualquer centavo que gastavam. Tudo para exigir o máximo de disciplina e ver até onde o esforço e controle num dos setores da vida afetaria os demais setores.

O resultado nas finanças se tornou visível já nas primeiras semanas. E então houve uma melhora também em outros setores. Ao se esforçarem para se organizarem financeiramente, as pessoas também começaram a arrumar a cama de manhã cedo, demoraram mais no banho, se arrumaram melhor, cuidaram do físico, foram mais pontuais nos seus compromissos, leram mais e assistiram menos televisão. Os resultados constatados com o primeiro grupo se manifestaram também no segundo.

Os pesquisadores então realizaram um terceiro estudo. Desta vez, escolheram um grupo de universitários que estavam com notas baixas em algumas disciplinas. O sistema seguiu os mesmos princípios dos dois estudos anteriores: os universitários deveriam seguir um rigoroso plano de estudos para melhorar suas notas. Os pesquisadores, por sua vez, queriam saber se o empenho nos estudos teria reflexos em outras áreas.

A essa altura, considerando os estudos anteriores, os resultados já eram esperados pelos pesquisadores. E, mais uma vez, eles se confirmaram. O empenho na aquisição de domínio sobre um dos setores da vida teve um impacto significativo em praticamente todos os demais setores.

O que isso nos diz sobre a criação de um conjunto de mentalidades novas em nossa vida? Quando nos forçamos a ir à academia, a caminhar ou correr diariamente, ou quando nos disciplinamos a nos alimentar corretamente, não mudamos simplesmente um ponto específico da nossa vida, mas criamos uma transformação na forma como pensamos e nos sentimos. Quando pensamos de forma diferente, quando mudamos a forma como nos sentimos, afetamos todos os setores da nossa cultura.

Em outras palavras, se você decidir, neste momento, passar a agir com extrema integridade e honestidade, você imediatamente passará a sentir um novo senso de valor em sua vida. Você se sentirá mais forte, mais seguro, mais autoconfiante. Esses sentimentos, por si só, tocarão tudo à sua volta de maneira mágica, transformadora. Esse é o poder de uma cultura em sua vida.

Como começar? Assuma pequenos compromissos com você mesmo e os cumpra. Estabeleça uma meta pequena, mesmo que seja quase insignificante, e faça o possível para cumpri-la. Faça uma promessa e seja fiel a ela. Transforme essa prática numa cultura diária. Pode parecer absurdo, mas alterar um hábito irrelevante como deixar a cama desarrumada durante o dia é uma mudança capaz de mudar a maior parte da sua rotina e afetar outros hábitos problemáticos. Em pouco tempo você perceberá que essa pequena atitude mudará para melhor a forma como você se relaciona com seu parceiro ou parceira, com seus filhos, irmãos, amigos e colegas de trabalho.

Na medida em que você se mantiver fiel às suas promessas e seus compromissos, a confiança e a credibilidade que você tem em si mesmo se transformarão completamente. Você verá o poder da sua liberdade, do seu autocontrole em ação, e não demorará muito para que esse poder esteja presente em tudo o que você fizer. Ele se tornará uma cultura.

Identifique, isole e lute contra seus pequenos demônios. Exerça a disciplina e o autocontrole. Se você é vulnerável a uma situação, evite-a. Assuma um novo compromisso. Não mais que um. E siga-o rigorosamente. Torne-o público para que todos possam verificar seu progresso. Queime as pontes com as situações anteriores, com as mentalidades do passado. Comemore, monitore e festeje cada um dos seus avanços.

4 ACE se refere às iniciais de *Adverse Childhood Experience*.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Acreditamos, equivocadamente, que o contexto em que nascemos e crescemos necessariamente determina nossa personalidade e os resultados que obtemos na vida. A *síndrome de Freud* se baseia na tese de que 80% da nossa personalidade é determinada antes dos 14 anos e que, depois disso, nada ou muito pouco pode ser feito para mudá-la.

MENTALIDADE POTENCIAL

Uma análise da *síndrome de Freud* mostra que os resultados que atribuímos ao contexto no qual nascemos e crescemos, na verdade, é uma consequência da forma como nos relacionamos com esse contexto, e não do contexto em si. Não existe uma configuração fixa e imutável na nossa mente sobre a infância. Nossa única forma de acesso a ela é através da memória. Podemos mudar nosso contexto simplesmente mudando o foco da nossa memória.

PONTOS-CHAVE

— Você não é um produto do contexto em que nasceu e cresceu. Toda vez que você pensa que sua situação atual é consequência da cultura em que nasceu, está usando um argumento para justificar seus resultados, em vez de se esforçar para aprimorá-los.

— Traumas, dramas e abusos que você sofreu na infância só existem em sua memória. Quanto mais você focar neles, mais fortes eles se tornarão, e maior será a influência que eles terão na sua vida. Mas lembre-se: essa influência não é da sua infância. Ela está sendo criada por você agora.

— Pessoas prósperas, de bem com a vida, felizes e saudáveis nem sempre tiveram uma infância isenta de distúrbios. Muitas delas tiveram uma infância

sofrida e traumática. Mas elas diferem das outras na maneira como se relacionam com esses eventos.

— Qualquer mentalidade de sucesso precisa estar baseada em quatro princípios: integridade, honestidade, disciplina e autenticidade.

Problema Comum

Quando somos afetados pela *síndrome de Freud*, usamos pequenos eventos da memória que temos da nossa infância como âncoras para justificar nossos fracassos e frustrações do presente. Com isso, esquecemos de buscar alternativas para superar nossos fracassos e nossas frustrações. Essa atitude nos mergulha num sentimento de impotência e falta de controle que aumenta ainda mais nossa frustração.

Solução Proposta

Mude a mentalidade. O contexto em que você nasceu e cresceu, por si só, não tem influência alguma sobre o contexto presente, exceto a influência que você mesmo permite que ele tenha através da sua memória. Os traumas e abusos da infância só existem em sua memória. Liberte-se deles mudando o conteúdo da sua memória. Ao invés de pensar na infância como um peso que sobrecarrega o seu presente, use sua energia para tomar uma atitude e mudar a sua realidade.

Questão

Quais são os valores pessoais que você cultiva? Qual o peso que a honestidade e a integridade possuem na sua vida? Eles são princípios alienáveis dos quais você não abre mão em circunstância alguma?

CAPÍTULO 5

Como mudar uma cultura

A história de Bill é importante porque nos mostra que, quando usamos a mentalidade adequada, podemos implantar mudanças cruciais e permanentes de maneira rápida, tanto em nossa vida como nas nossas organizações.

Nova York é uma das cidades mais queridas e procuradas por turistas do mundo inteiro. Atrações como a Broadway, Times Square e o Central Park trazem milhões de pessoas todo ano para a Big Apple, como ela é carinhosamente conhecida.

No início dos anos 90, tudo isso parecia ameaçado. A cidade estava a poucos passos da anarquia. O índice de vandalismo e criminalidade tornava-se cada vez mais assustador. Assaltos, gangues, assassinatos e roubos a mão armada ocupavam as manchetes dos jornais e noticiários todos os dias.

O crescimento da violência, do medo, da insegurança e da desordem era visível. A impressão que se tinha era de que a região metropolitana de Nova York estava sendo tomada por bandidos, mafiosos, gangues de rua e traficantes. A situação parecia não ter solução. Autoridades no assunto afirmavam que a polícia não tinha mais controle sobre a cidade.

Em fevereiro de 1994, William Bratton, um ex-policial de Boston, conhecido pela linha-dura do seu método de “tolerância zero”, foi nomeado o novo chefe do Departamento de Polícia de Nova York — NYPD. Autoridades políticas apostavam em Bill, como Bratton era chamado, como sendo a solução para o problema. Contudo, a imprensa não escondia o descrédito da população. Antes de Bill, outras pessoas já haviam sido apontadas como a saída para a situação, e haviam fracassado.

A pergunta era a mesma em todos os lugares: o que Bill poderia fazer?

Nova York, na época, tinha 36 mil policiais. Seus salários estavam defasados, o trabalho era extremamente perigoso, o avanço na criminalidade exigia longas horas de atividades. A desmotivação da classe era geral. Havia pouca esperança

que alguém, em curto ou mesmo longo prazo, fosse capaz de mudar essa situação.

Os policiais do NYPD, definitivamente, não eram um ponto positivo na agenda de Bill. Além disso, havia outros problemas: o orçamento era insuficiente, os equipamentos depredados e havia esquemas de corrupção fortemente enraizados no coração do departamento. As chances de Bill transformar essa realidade, de fato, pareciam pequenas.

Mas ele a transformou. E o mais espantoso: em menos de dois anos. E mais impressionante ainda: sem que houvesse aumento no orçamento do departamento.

Entre 1994 e 1996, nos dois anos em que esteve à frente do NYPD, mesmo contra todas as expectativas, Bill transformou Nova York numa das cidades mais seguras entre as grandes metrópoles americanas. Nesse curto período, os assaltos a mão armada caíram 39%, assassinatos 50% e os roubos 35%.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup, em 1997, mostrou que a confiança da população na polícia de Nova York subiu de 37% em 1994, para 73% em 1996. Isto é, em 24 meses.

E tem mais: mesmo depois de deixar o comando do NYPD, a mentalidade implantada por Bill fez com que os índices continuassem caindo progressivamente. Hoje, Nova York ainda está entre as grandes cidades mais seguras do planeta.

Como Bill Bratton conseguiu coordenar uma mudança tão drástica em tão pouco tempo? Imagine que sua vida, ou empresa, seja Nova York. É possível usar o mesmo método que Bill usou em Nova York para mudar nossa vida pessoal, nossa empresa, família ou comunidade?

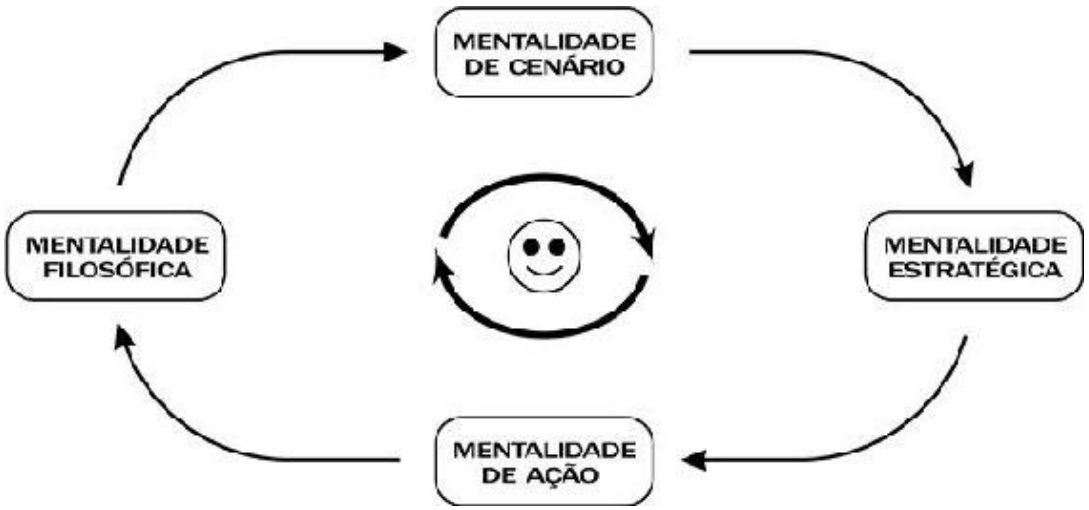
Sistemas e mentalidades

A história de Bill é importante porque nos mostra que, quando usamos a mentalidade adequada, podemos implantar mudanças cruciais e permanentes de uma maneira rápida, tanto em nossa vida como nas nossas organizações. Pessoas como Bill conseguem, em pouco tempo, quebrar sistemas e culturas e instituir uma visão completamente nova com um impacto positivo extraordinário. Como? Qual foi a estratégia que Bill usou para transformar essa situação?

Solucionar os problemas das nossas vidas requer uma compreensão profunda do que cria nossos resultados e do que causa nossos problemas. Até aqui, vimos como a mentalidade afeta a forma como percebemos o mundo, e como essa visão causa impacto nas atitudes que definem os resultados que obtemos.

Neste capítulo, veremos como criar um método para mudar nossas mentalidades dominantes. Para tornar a compreensão desse método mais simples, iremos dividi-lo em quatro estágios. Cada um compreende um tipo de mentalidade: filosófica, de cenário, estratégica e de ação.

Uma das maiores dificuldades, no processo de transformação, é nos conscientizar da verdadeira situação em que nos encontramos. Como vimos no capítulo três, o processo automático, depois de instalado, age de forma tão natural sobre nossas escolhas que raramente nos questionamos se há outra forma de pensar. Essa relação mecânica criada pelo processo automático é extremamente hábil em se autojustificar. Para romper com ela precisamos desenvolver o que chamamos aqui de uma mentalidade filosófica. Nós vamos mostrar a você como isso pode ser feito e como essa mentalidade pode mudar radicalmente sua vida.



Mentalidade filosófica

Quando Bill assumiu o comando da polícia de Nova York, não havia nenhuma dúvida de que a situação estava caótica. O problema maior, entretanto, era saber onde estavam os pontos críticos que causavam essa situação caótica. Por que isso é tão importante? Porque é apenas quando sabemos onde está o

problema que podemos buscar uma solução. Vejamos, a seguir, o papel que essa mentalidade teve no combate ao crime em Nova York.

Um dos dados que Bill tinha à sua disposição mostrava que apenas 3% dos crimes mais violentos aconteciam no sistema de metrô da cidade. Imagine que você estivesse no lugar de Bill Bratton. O que você faria?

Uma vez que você possui dados estatísticos confiáveis mostrando que 97% dos crimes estão concentrados em bairros e locais que não possui nada a ver com as linhas de metrô, o normal seria ignorar o sistema de metrô e focar o policiamento e a vigilância em outras áreas. Certo?

Mas não foi isso que Bill fez. Assim que assumiu o departamento, ele torceu o nariz para as estatísticas e para a lógica produzida por elas. Afinal, como vimos, para buscar uma solução, precisamos conhecer o problema. A lógica de Bill Bratton era essa: se até o momento todas as soluções tomadas não solucionaram o problema, será que não poderia haver um erro na compreensão da causa do problema?

Contra todas as expectativas, uma das primeiras ações de Bill foi criar equipes de policias para investigar o que estava acontecendo no sistema de metrô. Ele mesmo passou a frequentar intensamente as linhas metroviárias. Percorria a maioria delas várias vezes por semana. Algumas vezes, durante o dia, e outras, à noite. Logo descobriu que, apesar dos dados disponíveis sobre o número de incidentes no sistema serem positivos, na verdade, o sistema estava à beira do caos. Os delinquentes saltavam a roleta, pediam esmola e, inúmeras vezes, causavam um verdadeiro terror dentro dos vagões.

> Somente quando sabemos onde está o problema é que poderemos buscar uma solução.

A situação chamou a atenção de Bill. Após uma minuciosa análise das estações de metrô — um intrincado conjunto de entradas e saídas em vários pontos da cidade —, ele constatou que a maioria dos delitos acontecia em algumas estações bem específicas.

Ao conferir a escala dos policiais, percebeu que essas estações coincidiam com locais onde a presença de policiais era reduzida. Bill então focou sua atenção nesses pontos, reforçando a presença de policiais em locais específicos, onde acontecia o maior número de incidentes. Ao atacar o problema nas linhas

de metrô que serviam de transporte para os transgressores, ele impediu que os criminosos se espalhassem para outras áreas. Essa medida reduziu imediatamente o índice de criminalidade em toda cidade.

O que isso nos diz em relação a nós mesmos? Muitas vezes, nosso problema não está onde pensamos. Se alguém, por exemplo, lhe perguntasse quais são seus problemas, estresses, dores e frustrações, você certamente saberia as respostas sem pensar um segundo. Mas e se lhe perguntássemos o que causa essas insatisfações, você saberia a resposta? E, mesmo que soubesse, teria certeza absoluta de que os problemas realmente seriam esses?

Para descobrir as verdadeiras causas dos nossos problemas, assim como Bill Bratton fez com Nova York, precisamos ter a coragem de questionar nossas próprias convicções, nossas crenças e formas tradicionais de pensar. Isso significa não permitir que nossas convicções nos hipnotizem sobre uma falsa realidade. Pensar filosoficamente, portanto, é sair do processo de pensamento automático e utilizar o processo introspectivo para questionar os padrões estabelecidos.

As convicções, crenças e mentalidades já estabelecidas, mesmo sendo falsas, têm uma tendência natural de se autojustificarem e de nos convencerem de que são verdadeiras. Mas se as confrontarmos constantemente com uma mentalidade filosófica, elas não sobreviverão por muito tempo.

Quebrando velhos paradigmas

O que é o pensamento filosófico? Como podemos utilizá-lo no nosso dia a dia? Bill usou três passos fundamentais que, juntos, constituem a base de uma mentalidade filosófica. Você pode aplicar esse mesmo processo em sua vida, e, assim, alcançar os mesmos resultados que Bill alcançou. Veja um passo a passo do que ele fez:

— *Primeiro:* ele buscou compreender a realidade dos fatos como ela se apresentava realmente, colocando em cheque tudo o que se acreditava saber até então sobre as razões da criminalidade na cidade. Pense sobre você: qual é a origem dos seus problemas mais agudos? O que causa suas frustrações, insatisfações? Quais são os fatores que lhe autossabotam com mais frequência?

— *Segundo:* ele localizou os pontos fortes e os pontos fracos do sistema. Pense sobre você: quais são os seus fatores positivos? Onde você sente maior

satisfação? O que dá maior sentido à sua vida? Confronte esses pontos com suas frustrações. Separe os dois e mantenha a imagem nítida dessa variação em sua mente.

— *Terceiro:* ele estreitou o foco sobre cada ponto, tomando a medida necessária. Pense sobre você: O que você pode fazer para intensificar os pontos positivos e reduzir os negativos? Como você pode enfatizar ainda mais os seus pontos fortes? Como pode gerenciar seus pontos fracos para tirá-los do caminho?

Vamos analisar isso a partir de um exemplo prático, para fixar ainda mais nossa compreensão sobre o que representa uma mentalidade filosófica. Mesmo que você não seja um professor ou tenha alguma experiência com sala de aula, é fácil entender que qualquer grupo de alunos pode ser dividido em três subgrupos:

1. Aqueles que aprendem rapidamente;
2. Aqueles que aprendem mas demoram um pouco a dominar o conteúdo;
3. Aqueles que mostram pouco interesse e oferecem poucas esperanças de acompanhar os demais.

Essa é uma constatação simples e quase universal da realidade dentro de uma sala de aula normal. Ela representa o que podemos chamar de *status quo*. Todos os professores, ou pelo menos a maioria deles, é capaz de reconhecer isso. Mas há um problema com essa constatação: ela não nos leva à mudança. Por mais importante que essa constatação possa parecer, ela apenas alimenta e justifica nossa mentalidade de complacência. Pense sobre o que geralmente ouvimos, ou mesmo dizemos, quando confrontados com a situação: “É assim e sempre será assim!” Esse é o pensamento dominante diante de uma situação dessas. No caso da criminalidade de Nova York, a mentalidade era: “A situação está fora do controle da polícia” ou “o que Bill, ou qualquer outro, poderá fazer?”.

Adaptando esse caso para o nosso dia a dia, uma pessoa que conviveu com um divórcio doloroso de seus pais durante a infância, mais tarde, ao ver-se diante das dificuldades de seus próprios relacionamentos, terá uma forte tendência de pensar: “O que eu poderia esperar? Veja o contexto no qual cresci e me criei!”

Mas, a essa altura, esperamos que você já esteja convencido de que o divórcio dos pais, em si, não é o problema de ninguém. Afinal, tendência não é destino. Você pode nascer com uma forte tendência para a obesidade, mas se essa tendência se efetivará ou não, depende de você. O mesmo também é verdade para todos os setores das nossas vidas. A tendência, seja ela qual for,

pode ser detectada, interrompida, e seu foco pode ser desviado.

Na verdade, a tendência raras vezes é o problema. Como mostramos no capítulo anterior, o problema quase sempre é a mentalidade que cultivamos sobre o contexto no qual crescemos. No caso do exemplo citado acima, a pessoa poderia, muito bem, dizer: “Eu vi meus pais passando por essa situação, e eu não vou percorrer esse caminho, porque aprendi a lição com eles.” E então ela iria criar os meios necessários para mudar sua vida a partir da experiência negativa que teve com seus pais. Você lembra do Betto Almeida? Ao ver seus amigos tornando-se manchete das páginas policiais, qual foi o pensamento dele? “Eu não vou ser mais um nas estatísticas.” Com essa mentalidade, ele fez seu próprio caminho. A decisão partiu dele mesmo.

O que isso nos diz? Que a mentalidade filosófica só pode ser adotada quando decidimos que realmente queremos mudar, e que essa mudança depende de nós. É o desenvolvimento da mentalidade filosófica, questionando nosso conhecimento sobre a realidade e os fatores que causam essa realidade, que nos dirá qual é o problema para a partir dessa nova realidade podermos decidir o que fazer, e por onde começar. Mas, antes disso, temos que colocar em prática tudo o que vimos até aqui.

Pense sobre um setor da sua vida que o está deixando insatisfeito, por causa dos resultados que você vem obtendo. Seu peso, por exemplo. Suponha que você esteja acima do peso e que isso esteja lhe incomodando física e mentalmente. Como você reage a esse descontentamento?

Se você se sente insatisfeito com o seu estado, uma coisa é óbvia: você reconhece o problema. Mas será que você sabe, de fato, o que causa o problema? É a alimentação? Qual alimento, especificamente? É a falta de exercícios? O excesso de refrigerantes? É a genética? Ou são inúmeros fatores combinados?

Reconhecer e responder essas questões é fundamental para qualquer processo de mudança. Para respondê-las, quase sempre você precisa abandonar suas convicções e desafiar as respostas convencionais. O mesmo se aplica a sua singularidade. Você sabe, por exemplo, qual é o seu talento natural, sua habilidade, sua paixão? Responder essas questões é o primeiro passo no processo de exploração da sua singularidade. Você precisa abrir caminho entre suas convicções, crenças, dogmas e padrões mentais para chegar ao núcleo da sua essência. É lá que estão as respostas a essas questões. E esse caminho se abre com o pensamento filosófico.

Você pode estar se perguntando por que insistimos tanto que o problema

pode estar nas suas convicções. Aí vai a resposta: porque quase sempre é a sua forma de pensar que está produzindo o problema. Ninguém duvida tanto quanto o sábio, e isso tem uma razão específica: o processo de mudança raras vezes depende das respostas eloquentes e pomposas. O importante é fazer — e responder — as perguntas certas.

Esse é o segredo número um de pessoas como Bill Bratton e tantos outros que atingem desempenhos extraordinários. Elas têm uma tendência natural de romper com as convicções estabelecidas, fazendo perguntas ousadas. Elas questionam as regras em jogo e, quando percebem que elas não são adequadas, mudam-nas. Elas fazem isso desafiando o senso comum, rompendo com a mentalidade que geralmente vigora há mais tempo.

Ninguém duvida tanto quanto o sábio, e isso tem uma razão específica: o processo de mudança raras vezes depende das respostas eloquentes e pomposas. O importante é fazer — e responder — as perguntas certas.

Pense, por exemplo, sobre o que você poderia fazer no caso do desempenho dos alunos. A pessoa que tem uma mentalidade filosófica jamais aceitaria a realidade como algo definitivo. Ela daria um passo para além do *status quo* e perguntaria a si mesma:

— O que eu sei sobre o método de aprendizagem de crianças e adolescentes?

— Como posso explicar o fato de que algumas aprendem rapidamente e outras não?

— Quais incentivos os alunos do primeiro grupo possuem que os outros não têm?

— Sou eu, como professor, quem fornece esses incentivos? Ou são os pais? Ou as circunstâncias? Ou será que essa é uma questão genética?

— Por que alguns demoram tanto a aprender?

— Posso estimulá-los a aprender mais rapidamente?

— Até que ponto eu tenho influência sobre esse tema?

Esse é um exemplo hipotético e genérico. Mas você pode aplicá-lo em qualquer circunstância. Em sua vida, ou empresa, você pode se perguntar, por exemplo:

— Como posso obter o máximo de proveito de cada uma das minhas qualidades?

— Como posso energizar minhas maiores potencialidades para me mover

com paixão e entusiasmo para a obtenção de meu objetivo?

— Como posso romper com os hábitos negativos que impedem a execução das melhores estratégias?

Pode ser que não consigamos responder a todas essas perguntas com exatidão num primeiro momento. Mas, ao fazer esse tipo de questionamento, passamos a ativar o processo introspectivo que, de uma maneira ou outra, nos levará a encontrar caminhos que nos conduzirão à ação prática. Por questionar e colocar em xeque as convicções mais fortes — aquelas que criam o tipo de mentalidade que nos mantêm num estado de complacência —, criamos o estado oposto: o senso de urgência, que veremos com mais detalhes no capítulo sete. Ou seja: o pensamento filosófico nos mostra quais os fatores ou atitudes responsáveis pelas influências negativas e positivas em nossas vidas, e que tipo de mentalidade produz essas influências.

Criar uma mentalidade filosófica, para muitas pessoas e organizações, pode ser a coisa mais difícil no processo de mudança. Porque ela mexe exatamente na estrutura que nos faz ser quem somos e produzir os resultados que produzimos. Ou, dito de outra forma, a mentalidade filosófica nos diz que o problema somos nós, que a fonte das nossas frustrações está no tipo de mentalidade que cultivamos.

Normalmente, nosso problema é justamente compreender a necessidade de mudar nossa mentalidade, nos convencer de que é a forma como pensamos que cria os resultados que tanto queremos mudar. A maioria de nós acredita conhecer as reações que nossas ações causam no mundo que nos rodeia. Mas essas reações, como veremos nos capítulos seguintes, muitas vezes são misteriosas e incompreensíveis. Mesmo quando temos dados seguros que confirmam nossa convicção, devemos colocá-la sempre sob suspeita.

Mentalidade de cenário

O segundo estágio é definir aonde queremos chegar. Esse é o papel que deverá ser desempenhado por uma mentalidade de cenário. Precisamos criar, mentalmente, as circunstâncias, o ambiente, o estado físico, emocional e mesmo econômico em que queremos estar, e determinar quando queremos atingi-lo. Em outras palavras, precisamos criar, na nossa imaginação, um cenário perfeito de como queremos que seja nossa vida ou a vida da nossa

empresa. Por isso, a mentalidade de cenário tem como base o futuro. Seu ponto de partida deve ser a situação do presente, visualizando um futuro possível, provável, diferente do seu estágio atual.

Esse passo é fundamental. Geralmente acreditamos que temos uma visão clara do que queremos. Mas analise, por exemplo, quais os fatores que levaram você a optar pela sua carreira, ou pelo ramo de atividades da sua empresa. A maioria das pessoas escolhe sua profissão, ou ramo de negócio, simplesmente por acaso. Elas são influenciadas pelas circunstâncias, por aquilo que lhes traz maiores benefícios no momento da escolha, ignorando completamente o cenário que essa atividade lhes oferece a longo prazo.

Uma vez que fazemos a escolha errada, torna-se muito mais difícil mudar. Com o tempo, aceitamos a falsa mentalidade de que, na altura em que estamos, não é mais possível mudar. Com essa mentalidade, passamos a viver no sacrifício para o resto da nossa vida. Ao desenvolver uma mentalidade de cenário, você cria um projeto experimental no qual você tem uma visão exata do que busca e como se sentirá nela.

Vamos ver um exemplo bem prático sobre o que significa realmente visualizar o futuro.

Antes de assumir o comando da polícia de Nova York, Bill era o chefe do departamento de polícia de Massachusetts, o MBTA. Num determinado momento, o governo decidiu renovar a frota de veículos do departamento. A ideia do governo era comprar viaturas menores para reduzir custos. O boato criou um desconforto em boa parte dos policiais. O próprio Bill achava a ideia um absurdo.

Pense outra vez: o que você faria na situação de Bill? Decidido a não permitir que o governo comprasse os veículos sugeridos, semanas antes da reunião que decidiria o modelo de veículo que seria adquirido Bill organizou um evento e convidou o diretor geral da MBTA para visitar seu departamento.

Um dia antes da visita, Bill foi até uma locadora de automóveis e alugou o mesmo modelo de veículo que o governo estava prestes a comprar. Para causar uma impressão ainda mais forte, com a ajuda dos policiais Bill equipou o veículo alugado com todos os apetrechos de uma viatura policial. Por fim, até mesmo deslocou o assento do carona para frente, fazendo com que um eventual caroneiro se sentisse extremamente desconfortável. Na manhã seguinte, vestiu o cinto tático com as armas, algemas e demais equipamentos e levou o diretor para realizar um passeio pela cidade no veículo alugado.

Assim que o diretor entrou no automóvel, foi inevitável sentir o desconforto

causado pela falta de espaço. Bill, propositalmente, usou o cinto de segurança, ajeitando-o com dificuldade, dando um claro sinal da falta de espaço. Os apetrechos que carregava na cintura chegavam a ocupar parte do assento do caroneiro. Ao criar esse cenário, Bill queria que o diretor sentisse, quase ao extremo, todas as dificuldades que um policial em serviço sentiria dentro do veículo que o governo estava prestes a adquirir.

Durante o passeio, Bill não poupou o diretor. Ele o expôs, de forma indireta, mas dramática, sem dizer uma única palavra, a todas as circunstâncias que um policial enfrentaria na sua rotina diária. Rodou sobre buracos, cortou curvas, freou bruscamente e passou em velocidade sobre as lombadas.

> Uma mentalidade de cenário é criar uma perspectiva mental de como nos sentiremos no futuro em relação a nossas ações do presente.

Depois de duas horas, o diretor chamou a atenção de Bill, dizendo que estava cansado. Sugeriu encerrar o passeio por ali mesmo, alegando que se sentia um tanto indisposto. Nesse momento, Bill puxou o assunto dos veículos, expressando seu ponto de vista, argumentando que era impossível um policial se sentir motivado passando boa parte das suas oito horas de trabalho dentro de um veículo que o próprio diretor não suportou por mais de duas horas.

Bill, em vez de argumentar com o diretor, criou um cenário idêntico ao que os policiais enfrentariam, e colocou o diretor nesse cenário, expondo-o ao estresse e desconforto que os policiais sentiriam. Essa é a importância de uma mentalidade de cenário. Ela nos dá a habilidade de perceber com antecedência o conforto ou desconforto que uma situação futura, que resulta de uma escolha presente, irá nos causar.

Uma mentalidade de cenário, portanto, não é apenas visualizar imagens ou sonhos de carros de luxo, mansões ou paisagens paradisíacas, tentando atraí-las com o poder do pensamento, como tantos pregam. Pelo contrário: é criar uma perspectiva mental de como nos sentiremos no futuro em relação a nossas ações do presente. É sentir, quando estamos comprando um aparelho de TV em 36 prestações mensais, como estaremos nos sentindo durante esses dois anos e meio pagando o aparelho, e não apenas sentir o desejo momentâneo de obter o produto naquele momento. É a capacidade de sentir como será cumprir a promessa antes mesmo de prometer. É pensar não apenas no quanto a disciplina é amarga, mas sentir de antemão o quão doces e aprazíveis serão seus frutos. É

desenvolver o potencial de controlar suas emoções, para não se arrepender depois quando o sistema nervoso voltar ao normal.

Pense, por exemplo, sobre a questão da sua carreira ou profissão. A mentalidade de cenário não apenas vai lhe ajudar a visualizar o que você quer — um salário mensal de R$ 20 mil, digamos —, mas vai colocá-lo a par das responsabilidades, compromissos e renúncias que você terá de fazer para obter esse salário. Uma vez que você aprender a pensar com uma mentalidade de cenário, a desconectar-se do piloto automático e pensar antes de agir, aprenderá a desenvolver detalhes. Após ter todos os detalhes claros na mente, você não perderá tempo ou energia correndo atrás do que não quer.

Mentalidade estratégica

Até aqui, vimos como criar uma mentalidade filosófica e descobrir o que causa uma situação na qual nos encontramos num determinado momento. Também vimos como desenvolver uma mentalidade de cenário e criar uma ideia clara da situação em que estaremos no futuro, com as decisões que tomamos no presente. Agora, vamos analisar a mentalidade estratégica. Esse tipo de mentalidade nos ajudará a desenvolver o processo que usaremos para nos mover da situação em que estamos para a que gostaríamos de estar.

Para isso, vamos voltar, outra vez, a analisar o exemplo de Bill na redução da violência e criminalidade em Nova York. Uma vez que ele havia elaborado um diagnóstico adequado sobre o que causava a violência e a criminalidade, e estabeleceu um cenário completo do objetivo a ser alcançado, havia dois pontos definidos: a situação *atual* e a situação *ideal*. A partir desses dois pontos, foi necessário elaborar um plano estratégico que o levasse de um ponto a outro.

Uma vez que conhecemos os motivos que causam a situação em que estamos, e depois de definirmos a situação que almejamos, precisamos criar um plano ou um conjunto de estratégias com metas e táticas que nos tire da situação em que estamos e crie a situação ideal. Somente poderemos agir estrategicamente quando tivermos esses dois pontos definidos.

Imagine a seguinte situação: sua vida, neste momento, está confusa e sem rumo. No entanto, apesar de ter uma vaga ideia de qual é a causa do seu problema, você não tem certeza do que realmente está causando seu

desconforto. O que precisa ser feito, para resolver isso, é usar as mesmas estratégias que listamos até aqui.

Você parte do princípio de que sabe que sua situação é confusa e de que está sem rumo certo. A partir desse princípio você descobre o que seria um sentimento ideal e o que lhe mantém distante de obtê-lo. Quando você descobrir as respostas para essas duas questões, você terá sua situação atual e a situação em que gostaria de estar. Feito isso, terá de encontrar um caminho para ir de uma a outra.

Que estratégia você irá criar? A criação dessa estratégia, seja ela qual for, depende do investimento que fizermos dos recursos que temos. Todos nós temos quatro tipos de recursos básicos à nossa disposição, e eles devem ser utilizados na elaboração de uma estratégia. Esses recursos são: tempo, energia, capital e relações sociais. A estrutura de uma estratégia sempre depende de como aplicamos esses recursos.

Vamos retomar outra vez o exemplo usado no item anterior. Imagine que você queira perder peso. Suponha que A seja seu peso atual e B seja o peso que você quer alcançar dentro de 30 dias. Elaborar uma estratégia significa planejar como você irá utilizar seus recursos para chegar do ponto A ao ponto B dentro do prazo estabelecido. Como você utilizará seu tempo? Não adianta, por exemplo, definir cinco horas diárias de aeróbica. Certamente você não terá energia para praticar cinco horas de exercícios. Da mesma forma, se tiver um emprego e precisar dessa renda para sobreviver, não terá o capital necessário para isso.

Se você não possui o tempo, mas possui o capital, talvez uma lipoaspiração seja parte da estratégia que pode solucionar seu problema. Mas uma lipoaspiração, ou mesmo duas horas de aeróbica, não pode ajudar muito se você não se libertar do grupo de amigos que se reúne duas ou três vezes por semana para beber cerveja e comer pizza. Por isso, é fundamental que você defina sua prioridade e organize os quatro recursos — tempo, energia, capital e relações — em torno dessa prioridade.

Em outras palavras, a criação de uma estratégia sempre precisa levar dois fatores em conta. O primeiro é a prioridade, e o segundo é estruturar seus recursos em torno dessa prioridade. Sem uma prioridade você não conseguirá definir uma estratégia, por uma razão muito simples: você não tem um ponto específico no qual investir seus recursos. Se você quer saber qual é a sua prioridade neste momento, basta fazer um levantamento de onde você está investindo seu tempo, energia, capital e relações sociais. Veremos mais

detalhes de como usar nossos recursos no capítulo nove.

Mentalidade de ação

Uma mentalidade de ação, na verdade, envolve os quatro tipos de mentalidade. Pensar filosoficamente, por exemplo, é algo que poucas pessoas fazem.

Vejamos um exemplo: como você age quando entra pela primeira vez num ambiente? Se você é como a maioria das pessoas, raras vezes utilizará o processo introspectivo para reparar, analisar e questionar o ambiente. Quase sempre somos induzidos, pelo processo automático, a gostar do que é bom e rejeitar o que é ruim, a elogiar o que é bom e reclamar do que é ruim.

Mas que benefícios poderíamos colher se agíssemos com uma mentalidade baseada nos três estágios — filosófico, de cenário e estratégico — vistos até aqui?

No decorrer deste livro temos insistido numa forma diferenciada de agir. Vimos que, para agir de forma diferente, temos que mudar primeiro a mentalidade com a qual olhamos para o próprio processo que nos leva a pensar e a agir. Não há como ser diferente, se você pensar como todo mundo. Não há como explorar sua singularidade, se você segue o caminho da maioria. Você precisa aprender a pensar de maneira diferenciada.

Que resultados esse tipo de ação, baseada no pensamento diferenciado, pode nos trazer?

Imagine, por exemplo, uma academia de ginástica. Na sua origem, esse era um ambiente basicamente frequentado por pessoas do sexo masculino. Depois, com o passar do tempo, as academias foram passando, aos poucos, a serem frequentadas também pelas mulheres. Mais tarde, em muitas delas foram criadas atividades que passaram a ser praticadas quase que *exclusivamente* por mulheres. Mas, mesmo assim, elas ficavam expostas aos olhares, muitas vezes maliciosos, dos homens.

A mulher mais sensível se sentia extremamente intimidada em malhar entre homens. Além de, naturalmente, não ter sido um ambiente criado para ela, muitas vezes ela era obrigada a compartilhar os mesmos equipamentos que os homens. Mesmo que ela fizesse apenas exercícios aeróbicos, tinha que frequentar ambientes com homens estranhos.

Essa era — e em muitas academias ainda é — a situação normal. E ela está

bem à nossa frente há décadas. Mas antes deste exato momento, quantos de nós tiveram a perspicácia de reparar que uma academia é assim? E quantos de nós possuímos a ousadia de imaginar um cenário diferente para essa situação?

A mudança e criação da estratégia que altere esse quadro, como vimos, começa exatamente neste ponto: a constatação da realidade como ela é. Sem esse ponto de partida e sem a insatisfação que existe nele torna-se difícil buscar ou criar um ponto de chegada diferente. É por esse motivo que o poder de escolha que define a nossa ação sobre o destino, que vimos no primeiro capítulo, é tão importante. O pensamento filosófico é uma parte essencial da mudança. Sem ele não há rompimento com o *status quo*, ou com a zona de conforto.

Vejamos um exemplo. Em 1992, um casal do Texas, Gary e Diane Heavin, olharam para as academias tradicionais com um olhar filosófico, utilizando essa mentalidade. Não foi difícil perceber o quanto as mulheres estavam deslocadas dentro desse ambiente. Em seguida, usando o pensamento de cenário, estabeleceram uma ideia do que imaginaram um ambiente ideal para uma mulher se exercitar. Através do pensamento estratégico, elaboraram um plano que possibilitasse transformar sua ideia em realidade. E, em 1995, fundaram a Curves, uma academia que aceita apenas mulheres como membros.

> Tendência não é destino. Você pode mudar as tendências de acordo com suas vontades.

Na Curves, por exemplo, os exercícios duram apenas 30 minutos. Os equipamentos são diferentes dos das academias tradicionais. Quase todos são equipamentos hidráulicos: não necessitam de ajustes, são fáceis de usar e a probabilidade de sofrer algum mau jeito é muito pequena. As esteiras, em vez de estarem organizadas em filas, com uma tela de TV ao fundo, ficam em círculos, e raras vezes o número excede a dez. Esse formato possibilita que os membros da academia interajam uns com os outros. E se você tem noção do que acontece quando um grupo de mulheres se sente livre e estimulada a interagir, sabe que trinta minutos passam num piscar de olhos.

Mas a principal vantagem da Curves é aceitar apenas mulheres. Além de dividir experiências e fazer amizades, elas estão isentas dos olhares masculinos. A mulher entra na academia, inicia o processo de exercícios e, em 30 minutos, está pronta. A facilidade e praticidade do sistema também oferece

um preço mais acessível.

A ideia de Gary e Diane Heavin deu certo? Quais os resultados que eles obtiveram com sua maneira inovadora de pensar?

Logo após sua fundação, o clube cresceu de forma extraordinária. Primeiro, nos Estados Unidos. Em seguida, na maior parte do mundo. No início de 2012, vinte anos após sua fundação, já havia cerca de 200 academias da rede espalhadas pelo Brasil, e 3.175 nos Estados Unidos. Estima-se que o faturamento anual da empresa já ultrapassa os três bilhões de dólares por ano.

O que você pode fazer para tirar proveito desses quatro tipos de mentalidades? Comece por adotar a mentalidade filosófica em tudo o que você fizer e, acima de tudo, pensar. Seja curioso, aprenda a ver as coisas de vários ângulos, principalmente no que diz respeito a você mesmo. Observe-se, questione-se, esteja interessado em descobrir por que você faz certas coisas, e por que as faz do modo como as faz, e analise os resultados que elas produzem. Depois, se não estiver a contento, tente mudá-las. Mas não seja crítico, severo ou ácido consigo mesmo. Apenas seja curioso. Desperte seu lado criança outra vez.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Inúmeros autores insistem que nossas lutas no presente são inúteis diante da nossa dificuldade de prever o futuro. Eles afirmam que as mudanças são cada vez mais intensas e imprevisíveis. Por isso, eles acreditam que nossas vidas tornaram-se um grande jogo de sorte e azar, onde os dados são lançados no escuro e tanto o preparado como o despreparado têm as mesmas chances de vencer.

MENTALIDADE POTENCIAL

É verdade: não podemos prever o futuro com exatidão. Mas isso não é um ponto fundamental em nossa vida, simplesmente porque ninguém jamais conseguiu fazê-lo. Nossa preocupação não deve ser em adivinhar o futuro, mas em criá-lo na medida do possível. Podemos fazer isso compreendendo a natureza do processo de mudança, e desenvolver três poderes básicos: nossa imaginação, criatividade e inovação. Pessoas que criam o futuro transformam o caos do presente em uma oportunidade criativa.

PONTOS-CHAVE

— Solucionar os problemas na nossa vida requer uma compreensão profunda do que cria nossos resultados e do que causa nossos problemas.

— Quando usamos a mentalidade adequada, podemos implantar mudanças cruciais e permanentes de uma maneira rápida, tanto em nossa vida como nas nossas organizações.

— O método ideal para mudar nossa cultura dominante compreende quatro tipos de mentalidades: filosófica, de cenário, estratégica e de ação.

— Só é possível criar uma estratégia depois de termos definido uma

prioridade.

— Definir uma estratégia é definir como usaremos nossos recursos — tempo, energia, capital e relações — em torno da nossa prioridade.

Problema Comum

Geralmente, nosso problema não está onde pensamos que ele esteja. Nossas falsas convicções e crenças nos hipnotizam, engessando nossa compreensão numa falsa realidade, omitindo as verdadeiras saídas. Dessa forma, elas se mantêm vivas e se perpetuam em nós, impedindo-nos de mudar nossos resultados. Com o tempo, sentimos que não temos poder sobre o futuro, e nos tornamos inseguros, tímidos e frágeis diante do que nos espera.

Solução Proposta

Para descobrir onde estão seus verdadeiros problemas, crie uma mentalidade filosófica. Isto é: desenvolva uma intensa coragem de questionar constantemente suas convicções. Abra a sua mente para novas possibilidades, crie diferentes cenários, elabore estratégias virtuais e tente prever novas situações e circunstâncias. Quando achar que é o momento, seja ousado e aja.

Questão

— Qual o seu maior problema? Como seria sua vida sem ele? Se você pudesse criar três alternativas para solucioná-lo, quais seriam essas alternativas? O que é preciso para colocá-las em prática?

CAPÍTULO 6

O equívoco de Aristóteles

“Vai-te, e fazes o mesmo, disse Jesus aos seus discípulos, no final da parábola.”

No verão de 1956, Ruth e Elliot Handler, um casal que vivia na Califórnia, fizeram sua primeira viagem à Europa. Lá, certa tarde, Ruth caminhava a esmo pelo centro de uma pequena cidade no interior da Suíça. Viu uma boneca de aparência estranha na vitrine de uma loja de cigarros. A boneca tinha cerca de 30 centímetros de altura, cabelos prateados, coxas longas, quadril acentuado e o mais perturbador: tinha seios grandes. Ruth, em toda sua vida, nunca tinha visto uma boneca assim.

Ruth tinha uma filha de sete anos chamada Barbara. Como Ruth e Elliot não possuíam recursos para levar a menina na viagem, ela ficou na Califórnia, junto com seus avôs. Quando Ruth viu a boneca, logo pensou na filha.

Barbara e suas amigas, apesar da idade, ainda gostavam de brincar com bonecas. Ruth pensou um pouco e decidiu comprar a boneca e levá-la como presente para a filha.

Mais tarde, no hotel, ao comentar a fisionomia singular da boneca, Ruth ficou sabendo que ela tinha um nome: se chamava *Bild Lilli*. Também soube que a boneca não era para crianças. Em alguns países europeus, onde era comercializada, ela era um símbolo sexual vendido para homens adultos. *Bild Lilli*, na verdade, era uma boneca erótica.

Ruth, porém, não se importou com a descoberta. Tinha certeza de que sua filha iria gostar do presente e o levou assim mesmo.

Ao chegar em casa, entregou a boneca para Barbara. Como imaginava, ela adorou o presente. Nos dias seguintes, Ruth percebeu que a menina não desgrudava do brinquedo. As amigas de Barbara também a adoravam. Passavam o dia brincando com ela. Ruth então teve uma ideia: criar uma boneca com uma feição similar à de *Bild Lilli*, e colocá-la à venda no mercado.

Sua esperança era de que as outras crianças apreciassem a boneca tanto quanto sua filha e as amiguinhas dela.

Com a ajuda de um estilista, Ruth criou o modelo e começou a fabricá-lo. Em 1959, o primeiro exemplar da boneca foi colocado à venda. Em homenagem à sua filha, chamou a boneca de *Barbie*. Era vendida por um custo de três dólares cada. Ainda no primeiro ano, foram vendidas 350 mil bonecas. Um número extraordinário que, nos anos seguintes, se tornaria ainda maior. Até hoje, estima-se que já foram vendidas mais de um bilhão de bonecas *Barbie* nos 150 países onde ela é comercializada.

Essa é uma história um tanto estranha, não é? Uma mulher se encontra com uma boneca exótica e decide levá-la para presentear sua filha. Em casa, vendo a menina brincar com a boneca, tem a ideia de criar uma similar e colocá-la à venda. Uma vez no mercado, de uma forma totalmente inesperada, ela se torna um fenômeno de vendas.

Se pensarmos bem, é assim que contamos as histórias de sucesso. Claro que Ruth foi audaciosa, teve criatividade e iniciativa. Mas acreditamos que seu encontro com o produto, assim como o resultado, foi totalmente acidental. Gostamos de dar um ar de coincidência às histórias. Acreditamos que *Barbie*, por exemplo, é um produto muito mais da sorte resultante de uma série de acidentes do que de qualquer outra coisa, certo? Mas será que o que levou Ruth Handler a criar a boneca Barbie, assim como tantas outras invenções, realmente tem algo acidental? De onde vêm as ideias geniais que transformam o mundo? Será que você nunca teve nenhuma ideia genial? Se sim, por que não a aproveitou?

O erro de Aristóteles

O interesse e a curiosidade sobre o que produz nossos resultados sempre fascinou teóricos e estudiosos. A questão é intrigante. Imagine, por exemplo, que uma equipe de especialistas examinasse você, sua carreira ou sua empresa, com o objetivo de descobrir um único fator que produz seus resultados. O que eles encontrariam?

O filósofo grego Aristóteles, que viveu há cerca de 2.350 anos, acreditava que todos os “por quês” poderiam ser respondidos com uma única teoria. Ele chamou essa teoria de causa eficiente. Para o filósofo, a causa eficiente é uma

força comum por detrás da origem de todas as coisas. É ela que torna possível o surgimento de qualquer objeto, evento ou circunstância.

Aristóteles acreditava que existe um sistema lógico e previsível de causa e efeito que regula tudo no universo. É nisso que também muitos de nós acreditamos. Se você, por exemplo, ensinar ao seu filho virtudes como compaixão e amor ao próximo, o efeito que você produzirá serão atitudes que correspondam a esses ensinamentos: seu filho terá um comportamento que manifesta compaixão e amor ao próximo. Outro exemplo: você manda seu filho para a escola, o professor lhe ensina um conjunto de ciências, e quanto mais o aluno aprender esse conjunto de ciências, melhor preparado ele estará para enfrentar a vida.

O que isso significa? Que dentro da lógica aristotélica, uma causa eficiente, como ensinar o aluno, sempre produz uma causa final correspondente: o aluno aprende e se torna preparado para escolher uma profissão e ter uma vida bem-sucedida. Ou seja: quanto mais ele aprende, mais preparado ele estará.

Acreditamos que a mesma lógica se aplica a tudo. Por isso, quase sempre somos inclinados a pensar que a causa final é o resultado que a causa eficiente de uma linha de eventos determina.

Aristóteles nos dá esse exemplo: uma oliveira é a causa final que resulta da semente da oliva. Primeiro, existe a semente, e, como resultado, a causa eficiente que está na semente produzirá a árvore, que é a causa final da semente. No processo inverso, a mesma fórmula também se aplica: a árvore determina a natureza da semente e o tipo de desenvolvimento que ela terá de seguir em ordem de se tornar tal árvore.

Esse conceito sobreviveu ao tempo e ainda hoje é usado em todos os segmentos da sociedade. Facilmente acreditamos que o aluno com a melhor estrutura familiar terá melhores resultados na escola. Com os melhores resultados na escola, terá a melhor colocação no vestibular. Por isso, poderá escolher os melhores cursos, frequentar as melhores universidades, ter os melhores empregos e, como causa final, ter uma vida mais feliz. De certa maneira, é assim que pensamos. Seguimos o princípio de Confúcio: “Se queres conhecer o passado, examina o presente, que é o resultado do passado. Se quiseres conhecer o futuro, examina o presente. É ele que define seu futuro.” Da mesma forma, acreditamos que existe um conjunto de fatores, como inteligência, criatividade, iniciativa e motivação que são as causas que definirão quais serão nossos resultados ao longo da vida. Mas será que é assim mesmo? Não. Não é. Neste capítulo, veremos que as coisas não são assim,

como muitas vezes fomos levados a pensar. Na verdade, elas quase sempre são bem diferentes.

A seguir, vamos dar uma olhada mais de perto nesse princípio, e ver onde está o equívoco no raciocínio lógico e sequencial de Aristóteles.

O bom samaritano e a causa final

Na parábola do bom samaritano, Jesus narra o suplício de um viajante que descia de Jerusalém a Jericó. A certa altura, o homem é assaltado, surrado e abandonado na estrada, quase à beira da morte.

Logo em seguida, um sacerdote e um levita — ambos considerados homens dignos e devotos — encontram o vendedor caído na beira do caminho, mas o ignoram.

A terceira pessoa a passar pela estrada e encontrar o viajante era um samaritano, membro de uma minoria mal falada e discriminada da região. Esse homem, o samaritano, ao contrário dos outros dois, teve compaixão do ferido e socorreu-o. Limpou-lhe as feridas, colocou-o sobre o animal no qual viajava e o levou até uma hospedagem. Deu-lhe dinheiro para ficar ali até que se recuperasse, e prometeu ao dono do estabelecimento cobrir as despesas caso elas excedessem ao valor que ele havia deixado com o viajante.

“Vai-te, e fazes o mesmo”, disse Jesus aos seus discípulos, no final da parábola.

Em 1973, Daniel Batson e John Darley, dois psicólogos da Universidade de Princeton, realizaram um estudo numa instituição de alto nível que preza muito os valores morais: o Seminário Teológico de Princeton, na cidade de Princeton, no estado de Nova Jersey, Estados Unidos. Batson e Darley queriam tirar uma dúvida: qual o poder de influência que a discussão e o debate sobre um determinado tema possuem sobre nosso comportamento.

Os pesquisadores separaram dois grupos de estudantes. Todos eram seminaristas e estavam inclinados a seguir a vocação sacerdotal. Em seguida, pediram aos dois grupos de estudantes para responder um questionário sobre os motivos que os levaram a estudar teologia. A intenção por detrás dessa pergunta, porém, não era a resposta em si. Na verdade, os pesquisadores queriam induzir os alunos a pensar sobre a importância da caridade com o próximo, uma das premissas básicas do trabalho sacerdotal. Tudo num intuito

de comovê-los para cumprir o papel do bom samaritano, quando a oportunidade surgisse.

Em seguida, eles separaram os estudantes em dois grupos e pediram para que cada grupo preparasse uma palestra de aproximadamente dez minutos. Essa palestra deveria ser apresentada, no mesmo dia, para outros alunos da universidade. Esses alunos estavam em salas num prédio do outro lado do campus. Para chegar até esse prédio, os seminaristas precisavam passar por um corredor estreito. Nesse corredor, havia um homem caído, com o corpo encolhido, a cabeça escorada contra a parede, resmungando, tossindo e pedindo ajuda.

Na verdade, esse homem era um ator colocado ali propositalmente pelos pesquisadores. Eles queriam ver quantos dos seminaristas, após refletirem sobre a caridade, e prontos para palestrar sobre esse princípio, iriam parar e auxiliar o necessitado, colocando em prática a teoria que haviam aprendido e que iriam ensinar durante a palestra.

Para tornar o estudo ainda mais interessante, Darley e Batson escolheram assuntos específicos sobre os quais os alunos teriam que palestrar. Um dos grupos precisava falar sobre a importância do serviço social, da fraternidade e caridade na vida religiosa. O tema do outro grupo era ainda mais apelativo: eles deveriam discorrer sobre a própria parábola do bom samaritano.

Se a teoria de Aristóteles é correta — uma causa eficiente sempre produz a causa final —, após estudarem por horas um tema tão comovente e de prepararem uma palestra sobre a importância de ajudar o próximo parece bastante óbvio que, ao cruzarem com o homem caído no corredor, os seminaristas o ajudarão, certo?

Durante a experiência, Batson e Darley ficaram numa sala monitorando a passagem dos seminaristas através de um sistema de vídeo. Eles observaram o comportamento dos estudantes um a um. O resultado, porém, não foi nada parecido com o que eles esperavam. O tema em si — o princípio da caridade —, teve pouca influência sobre as atitudes dos estudantes quando eles se depararam com o homem caído no corredor. Ou, para ser mais específico, ele não fez a mínima diferença. O número de seminaristas que parou para socorrer o homem caído era insignificante.

Os pesquisadores então decidiram repetir a experiência. Desta vez, seguiram todo o processo do estudo anterior, apenas acrescentaram um detalhe. Antes de cada seminarista sair da classe, cruzar o corredor e ir até a sala no prédio vizinho, onde daria a palestra, o professor lhe dava uma última recomendação.

Para alguns, ele dizia com voz repreensiva: “Vê se te agiliza, você está atrasado e os alunos já estão esperando há algum tempo.” Para outros, a mensagem era o oposto: “Ainda falta meia hora, mas você já pode ir andando. Quando chegar lá, aguarde até liberarem a sala e alguém lhe chamar.”

Será que acrescentar uma frase simples como essa teve algum impacto nas atitudes dos seminaristas? Sim. Na verdade, esse foi um fator que mudou radicalmente as atitudes deles. Aos estudantes que foi dito que estavam atrasados, apenas um em cada dez parou para socorrer o homem caído no corredor. Dos que estavam com tempo sobrando, seis em cada dez pararam para socorrer o homem.

Onde está a grande lição desse estudo? A lição está numa constatação muito simples, mas poderosa. Não foi a causa eficiente — o que os alunos haviam aprendido minutos atrás — que influenciou suas atitudes. Na verdade, foi a causa final, ou seja, aquilo que eles viam logo ali na frente, que definiu se eles deveriam ou não usar os princípios que haviam discutido por horas.

E o que isso nos sugere? Exatamente o que estamos tentando mostrar neste capítulo. Quando se trata de seres humanos, o conceito de Aristóteles funciona no sentido inverso: é a causa final que produz a causa eficiente, e não o oposto. A seguir, vamos analisar isso mais de perto e ver como essa constatação pode ser a causa que lhe impede de ter os resultados que você busca.

O erro das explicações mágicas para o sucesso

De certa forma, temos uma tendência natural de acreditar que, para produzir certos resultados, basta ter a inteligência, o conhecimento e a oportunidade certa. Em outras palavras, acreditamos que é o conhecimento que produz nossos resultados. Muitas vezes, pensamos que pessoas diferentes nasceram com essas características, e que se não as temos claramente presentes em nós, é porque não nascemos para sermos uma pessoa singular.

Mas pense outra vez sobre o estudo com os seminaristas. O que ele nos diz? Exatamente o contrário. No final das contas, quando se trata de uma ação prática, não é necessariamente aquilo que sabemos, ou mesmo nossa inteligência em si, ou outras características, que nos faz agir de uma ou de outra maneira. Pelo contrário, é a emergência estabelecida por uma causa final que determina nossas escolhas ao longo do processo.

Essa distinção é extremamente importante. Ela altera completamente a mentalidade que temos sobre o que produz nossos resultados. Por exemplo: pensamos que nosso presente foi definido pelo nosso passado. Mas não é assim. Na verdade, é o que estabelecemos no futuro que define o que faremos no presente. Da mesma forma, acreditamos que é a inteligência, a criatividade e o talento que determinam os resultados que buscamos. Mas, na verdade, são os resultados que buscamos que criam fatores como inteligência, criatividade e até mesmo nossas escolhas.

Por isso, não importa onde você está agora, qual é o seu nível de conhecimento, inteligência e criatividade, o primeiro passo para alcançar o que você quer é definir o que você quer. Os meios para consegui-lo podem ser criados ao longo do processo.

Entretanto, temos dificuldades em compreender isso. Diante da dificuldade dessa compreensão, surge uma inclinação natural para o determinismo. Ou seja: passamos a acreditar que são fatores pré-definidos pela herança genética e cultural que definem nossos resultados. Por quê? Porque, como vimos no início desse capítulo, a própria dificuldade de compreender que é o futuro que define nosso presente nos impede de criar o futuro que queremos. Isso nos impossibilita de mudar nossa vida, e é isso que nos faz acreditar na existência de uma causa externa, algo como um fator alheio às nossas capacidades pessoais, que nos leva a agir como agimos, e a obter os resultados que obtemos. Mas é preciso ter sempre em mente o que vimos no capítulo anterior: tendência não é destino.



Primeiro, você imagina o que quer, depois define o que você quer como sendo sua causa final, e somente então, enquanto busca a realização dessa

causa, produz os meios para realizá-la.

Por algum motivo, somos propensos a concordar com Aristóteles. Imaginamos que deve haver algo mágico, incompreensível, uma mão invisível que define os resultados de cada um e os revela através de meios misteriosos.

Pense sobre como nos referimos às grandes descobertas científicas. Aprendemos que Arquimedes descobriu o princípio da flotação ao entrar numa banheira cheia de água para tomar banho. Da mesma forma, Gutenberg, observando casualmente um produtor de vinho a amassar as uvas com um rolo preensor, teve a ideia de construir a máquina de impressão gráfica, a prensa. Isaac Newton, ao ver uma maçã cair da macieira, descobriu a lei da gravidade. Dmitri Mendellev sonhou que estava duelando com equações químicas e, ao acordar, tinha na cabeça uma nova versão da tabela periódica. Não é tudo meio mágico?

Com o sucesso ocorre exatamente o mesmo processo. Acreditamos, também, que ele é suscitado em alguns indivíduos pelo esforço de uma causa eficiente. Veja, por exemplo, o caso de Mary Kay Ash. Pelo equívoco de Aristóteles, somos levados a intuitivamente pensar que ela alcançou o sucesso pela sua extraordinária capacidade de fazer com que as pessoas à sua volta se sentissem bem.

Mas como vimos no capítulo um, é exatamente o oposto: Mary Kay Ash fazia as pessoas se sentirem bem porque sabia que essa era a melhor forma de alcançar a mudança que ela queria ver acontecer. Ela não agiu em função de uma circunstância pela qual foi naturalmente favorecida. Pelo contrário, ela definiu uma necessidade, depois criou a circunstância apropriada para satisfazer essa necessidade.

Essa é uma regra geral: nossas atitudes do presente são sempre uma resposta sobre a causa final que temos em mente. Essa é uma constatação com grandes implicações em nossa vida. Ela nos mostra que pessoas bem-sucedidas não alcançam sucesso por acidente. Elas provocam, criam esse sucesso, porque têm um desejo estabelecido num ponto do futuro que as guia para uma direção bastante específica e precisa.

Criando uma causa final

Existe um jeito fácil de compreender o tipo de mentalidade que chamamos de O equívoco de Aristóteles. Suponha, por exemplo, que você seja um diretor de cinema. Como você faria para criar as cenas de um filme?

Primeiro você precisa escolher o final que o seu personagem principal terá no filme. Depois, você cria uma série de eventos que o levarão a produzir, de maneira convincente, o final que você determinou previamente.

Suponha que seu personagem principal morra assassinado na última cena do filme. Você precisa saber todos os detalhes da cena final, para depois criar uma sucessão de eventos que levam o público a acreditar que foi a sucessão de eventos que causou a morte do personagem.

O final, necessariamente, sempre vem primeiro no processo de criação. É em função dele que você escolhe e define os eventos que se sucedem ao longo do filme.

Agora, inverta o processo. Tente compreendê-lo sob a ótica do telespectador e analise o filme que você fez sob o ponto de vista dele. Ao assistir ao filme, o telespectador, por contraste, não conhece o final. Por isso, ele irá seguir o processo da causa eficiente; ou seja, ele segue passo a passo a construção do roteiro, até ser levado a acreditar que foram os eventos ao longo do filme que provocaram o final.

Mas você, como diretor, sabe que foi o final escolhido previamente que provocou a sequência dos eventos ao longo do filme, e não o contrário.

O equívoco de Aristóteles, então, é assistir ao filme sob a ótica do telespectador e acreditar que o diretor do filme usou a mesma sequência que você vê como telespectador, para construir o roteiro do filme.

O telespectador pensa que foi a sequência de atos que resultou na cena final do filme. Mas você, que criou o filme, sabe que o caminho foi o inverso. Primeiro, você definiu o final, depois decidiu a sequência de eventos que o levaram ao final estabelecido.

Qualquer atividade segue esse tipo de progressão. Imagine, por um instante, que você queira construir um automóvel. Qual seria sua primeira ação prática? A resposta é óbvia: decidir que automóvel você irá construir. Somente depois de definir o tipo de automóvel é que você estará apto a fazer uma série de outras escolhas que, colocadas em ordem, constituirão seu resultado final: o automóvel.

A sobrevivência nem sempre depende da inteligência, da força ou da

experiência, mas da capacidade de se adequar à mudança.

Enquanto não compreender o princípio que chamamos de O equívoco de Aristóteles, você sempre verá sua própria vida, assim como a vida dos outros, do ponto de vista de um espectador. Você acreditará que a sequência de eventos definiu a causa final. Mas se você quer, entretanto, tornar-se o diretor e roteirista da sua vida, terá que desenvolver uma mentalidade nova, e inverter esse processo. Primeiro, terá que definir a cena final e, depois, construir a sequência de eventos que o levarão a essa causa.

A causa final que salvou uma multinacional

Para fixar essa ideia, vamos apresentar um exemplo prático de como esse princípio se aplica no mundo dos negócios: a crise enfrentada, na década de 70, pela fábrica de relógios Swatch — uma das mais famosas marcas de relógios do mundo. Depois de dominar esse mercado por anos, a situação mudou de repente quando, da noite para o dia, o mundo ocidental se viu invadido pelos relógios digitais japoneses. Com a alteração causada pela invenção da tecnologia digital, relógios Quartz vindos do Japão e Hong Kong tornaram-se uma sensação no final da década de 70. Além de terem uma precisão acurada e um custo muito inferior aos tradicionais, os relógios Quartz eram a novidade que todos queriam ter. Em pouco tempo, passaram a dominar o mercado. Para muitos especialistas, esse domínio significava o fim dos relógios suíços. Para se ter uma ideia, um relógio de qualidade vindo da Ásia custava em torno de 75 dólares. O Swatch suíço mais barato não saía por menos de 130 dólares.

Diante da ameaça do mercado asiático, Nicolas Hayek, presidente da Swatch, reuniu sua equipe para elaborar um projeto e definir uma estratégia para combater a concorrência que vinha da Ásia. Hayek e sua equipe logo chegaram à conclusão de que a única forma de se manter no mercado era criar uma estratégia capaz de competir com os relógios asiáticos.

Um dos principais requisitos da estratégia era baixar o preço dos relógios e estabelecer parâmetros mais competitivos. Foi isso que a equipe da Swatch se propôs a fazer. O primeiro passo, então, foi estabelecer uma causa final: o preço. O novo relógio deveria custar no máximo 40 dólares, quase metade do preço dos relógios vindos da Ásia. Os outros passos compreendiam valores

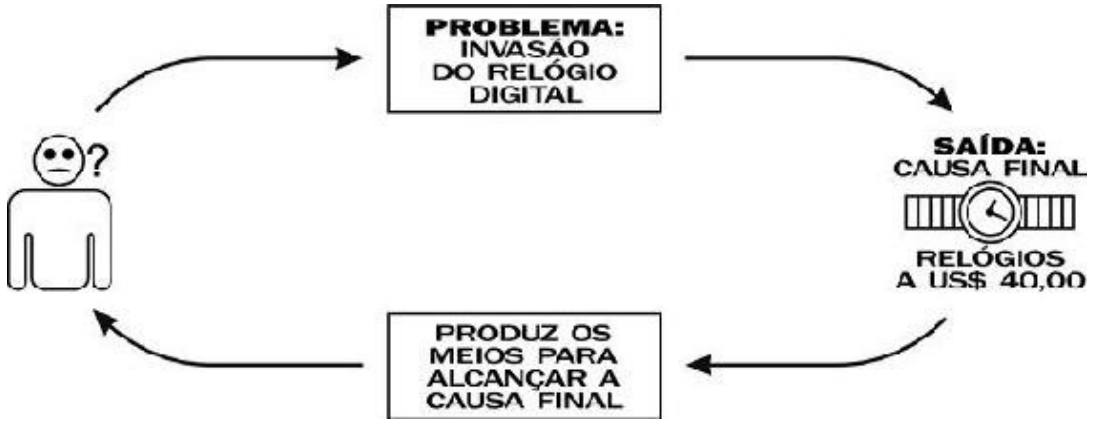
agregados ao primeiro.

Em síntese, a estratégia da Swatch foi estruturada sobre dois fatores básicos: o cliente e o mercado competidor. Para o cliente, a nova estratégia ofereceria a possibilidade de adquirir, em vez de um, vários relógios, e usá-los como acessórios. Além disso, um relógio a 40 dólares cortaria toda margem de lucros das companhias asiáticas.

Só que havia um problema: fabricar um relógio a 40 dólares, nos moldes com os quais a Swatch trabalhava, não dava lucro à empresa. Pelo contrário, dava um enorme prejuízo.

Decidido a vender os relógios a 40 dólares e nem um centavo a mais, Hayek e sua equipe elaboraram uma estratégia para reduzir os custos de produção. Um dos principais problemas era a mão de obra. Na suíça, onde a empresa opera, a mão de obra era muito mais cara do que era nos países concorrentes da Ásia.

A equipe da Swatch, assim que estabeleceu a causa final, logo percebeu que as mudanças que os levaria a atingir essa causa final deveriam ser drásticas.



Com a causa final estabelecida, a equipe começou a definir a sucessão de eventos que os levaria ao seu objetivo.

Em vez de usar o couro e o metal tradicionais na confecção dos relógios, ela passou a usar materiais derivados de plástico, muito mais em conta.

Outra medida foi simplificar o sistema de funcionamento mecânico do relógio. As peças que compunham cada relógio foram reduzidas de 150 para 51.

Outra mudança proposta foi na linha de montagem: as caixas dos relógios, antes montadas com o uso de parafusos minúsculos, agora seriam seladas com solda ultrassonica.

Com todas essas mudanças, a empresa conseguiu reduzir o custo da mão de obra consideravelmente. Antes, por exemplo, ela representava 30% do custo

total do produto final. Esse índice agora havia caído para 10%.

Todas essas inovações produziram uma estrutura de custo que dificilmente poderia ser superada pelo mercado asiático. Em 1979, a Swatch lançou o *Delirium*, o relógio de pulso mais fino do mundo, com um número limitado de componentes. E, em 1983, foi para o mercado o *SMH*. Ambos foram grandes sucessos de venda.

A Swatch superou a crise da concorrência, reestruturou seu mercado e, ao invés de ser prejudicada com a crise, no final das contas, acabou se fortalecendo. Graças ao seu poder de adaptação, a Swatch começou o século XXI como a maior companhia de relógios de pulso do mundo.

Isso foi possível porque, primeiro, ela estabeleceu uma causa final, e, depois, foi atrás dos meios para tornar essa causa final possível. O que o exemplo da Swatch nos ensina, na verdade, é uma lição bem simples: ela nos diz que a sobrevivência nem sempre depende da inteligência, mas da capacidade de se adequar à mudança. E essa capacidade pode ser criada.

Barbie e o princípio da oportunidade

Começamos esse capítulo com a história da criação de uma das bonecas mais famosas do mundo: a Barbie. Dissemos que, ao contrário do que se pensa, a criação de Barbie não foi um acidente. Qual é, então, a verdadeira história por detrás dessa criação? Como Ruth chegou a essa ideia tão singular?

Em 1945, Ruth e Elliot Handler começaram uma pequena indústria de brinquedos. A empresa foi criada em parceria com outro amigo, Harold Matson. Chamaram-na Mattel, uma combinação dos sobrenomes dos sócios. Ruth, Elliot e Harold trabalharam em conjunto: os homens na criação e fabricação dos brinquedos, e Ruth cuidava das vendas e da parte burocrática.

Três anos depois da fundação, a empresa havia crescido bastante. Além de Elliot e Harold, havia vários empregados trabalhando na produção, e outros nas vendas e setores burocráticos. Ruth tornou-se vice-presidente executiva da Mattel. Ela dedicava boa parte do tempo supervisionando o *design* e a produção dos brinquedos.

O princípio da oportunidade nos diz que quando alimentamos uma ideia em nossa mente, em dado momento, através do princípio de associação,

acontece a conexão que dará uma finalidade nova a algo já existente.

Em 1954, Ruth sugeriu ao marido a criação de uma boneca com feições e características mais maduras. Ela havia observado que sua filha e outras crianças, já quase na pré-adolescência, gostavam de brincar com bonecas de papel que aparentavam ter uma idade similar a idade delas. Na época, não existiam bonecas adultas, apenas bebês. A ideia de Ruth era criar uma boneca com traços mais realistas, com as quais as meninas pré-adolescentes pudessem se identificar, inspirar e sentirem-se adultas. Mas Elliot, marido de Ruth, rechaçou a ideia.

Quando Ruth se viu diante de *Bild Lilli*, durante sua viagem à Europa, em 1956, como vimos no início desse capítulo, ela se viu diante de algo que estava imaginando há anos. A ideia, retratada por *Bild Lilli* estava martelando em sua cabeça há muito tempo. Ruth comprou a boneca com a certeza de que, com ela em mãos, poderia convencer Elliot e Harold a produzir uma versão similar e colocar no mercado.

Ao chegar em casa, ela fez o teste com sua filha, e mais do que nunca sentiu que, com algumas adaptações, sua ideia poderia trazer excelentes resultados.

Mesmo assim, depois de comprar o modelo de boneca na Europa, ela levou três anos para concretizar o projeto. E em 1959, numa feira de brinquedos de Nova York, a primeira versão da Barbie, a boneca mais famosa de todos os tempos, foi apresentada ao mundo.

O que isso nos revela sobre como entendemos as grandes descobertas? Ruth Handler não foi, em nenhum momento, favorecido por algo mágico ou incompreensível, e sua descoberta não foi casual. Ou seja: o nascimento de Barbie não teve nada de acidental. Ela nasceu da mesma forma como os relógios Swatch de 40 dólares. Ou seja, Ruth já conhecia a sua causa final, que era a ideia de colocar no mercado uma boneca voltada para o público pré-adolescente. Assim como aconteceu com os relógios da Swatch, ela precisou de algum tempo para colocar sua ideia em prática, mas em nenhum momento esqueceu ou desistiu do seu objetivo.

A criação de Barbie foi um resultado do princípio da oportunidade. O que esse princípio afirma? Quando você alimenta uma ideia em sua mente, de uma ou de outra forma, por um princípio de associação, vai acontecer o encontro ou a conexão que dará uma nova finalidade a algo já existente. Isso pode ser uma ideia, comportamento, ou mesmo produto. Analisaremos esse princípio mais profundamente no capítulo dez, no qual mostraremos como você pode criar ou

desenvolver uma mentalidade inovadora e criativa.

Mas será que essa é uma regra geral para o sucesso? Será que, se investigarmos o que há por trás de grande ideias, encontraremos sempre algo equivalente ao que vimos sobre a Barbie e os relógios Swatch? Vamos testar essa ideia nos exemplos que apontamos algumas páginas atrás, sobre as grandes descobertas científicas. Como elas aconteceram, realmente?

A verdade é que Arquimedes não descobriu o princípio da flotação acidentalmente ao entrar numa banheira cheia de água para tomar banho. Considerado um dos maiores matemáticos de todos os tempos, ele também era físico, cientista e um grande inventor. Quando sua fama já era amplamente conhecida, ele foi chamado pelo rei da Sicília para ajudar a tirar uma dúvida.

O rei havia mandado fazer uma coroa de ouro maciço para oferecer à divindade do templo. Ele contratou o melhor ourives da Sicília para executar o projeto. Meses depois, o ourives entregou uma magnífica peça ao Rei, pela qual cobrou uma fortuna. O rei pagou o valor. Mas logo surgiu uma suspeita: alguém disse ao rei que a coroa não era de ouro maciço.

Como fazer para descobrir isso sem danificar ou destruir a coroa? Ninguém, na época, tinha ideia de como a qualidade do ouro poderia ser medida sem danificar a peça. O rei mandou chamar Arquimedes e ordenou-o a encontrar uma maneira. O cientista duelou com essa questão por meses, até que um dia entrou na banheira e observou a água transbordando. Nesse momento, ocorreu a ele uma ideia. Através da medição do volume de água deslocada pela coroa, ele poderia facilmente calcular a sua densidade. Depois, ele poderia dividir a massa da coroa pelo volume de água deslocado. Ele ficou tão eufórico, que saiu da banheira gritando:

“Eureka, eureka!”

Da mesma forma, Gutenberg não descobriu a impressora gráfica simplesmente porque viu um produtor de vinho amassar as uvas com um rolo pressor. Ele só associou a ideia do rolo pressor de uvas com a impressora gráfica porque ele estava, há anos, duelando com a busca de uma solução para sua ideia de produzir uma máquina mais eficiente para solucionar um problema.

Isaac Newton não descobriu a lei da gravidade ao tentar tirar uma soneca sob o pé de uma macieira e ver uma maçã cair. Veja o que Michael Howe revela sobre Newton no seu livro *Genius Explained*: “Um contemporâneo de Isaac Newton descreveu o físico como alguém que se envolvia tão obsessivamente com seus estudos e pesquisas que, se não fosse o lado prático que essas

pesquisas muitas vezes exigiam, Newton poderia ter provocado sua própria morte de tanto que ele se concentrava nos estudos.” Ou seja: a singularidade de Newton, como de todos os outros, nasceu do seu esforço.

Dmitri Mendeleiev também não sonhou que estava duelando com equações químicas e, ao acordar, tinha na cabeça uma nova versão da tabela periódica. Ele estava trabalhando nessa tabela há anos, mas ainda não tinha conseguido encontrar uma resposta convincente para as suas pesquisas. Numa noite, teve um *insight* que, – como tantos outros mas que nunca resultaram em nada –, que lhe revelou a resposta que ele procurava.

Não é o talento natural, a criatividade, a inteligência ou a coincidência que produz determinada causa final. É a busca da causa final, estabelecida previamente, que produz os ingredientes necessários para realizar essa causa.

Nenhuma dessas descobertas aconteceu por acidente. Essas pessoas estavam desesperadamente procurando por respostas para um desafio com o qual duelavam mentalmente, às vezes por décadas. Elas haviam criado uma causa final em sua imaginação. Depois, após longos e incansáveis anos de procura, encontraram meios para realizá-la, explicá-la ou compreendê-la. A boneca Barbie, por exemplo, não surgiu na mente da sua criadora quando ela encontrou uma boneca erótica na Europa. O incidente foi apenas a peça que faltava em um gigantesco quebra-cabeça que Ruth montava com muita dificuldade há anos.

A lição final em todos esses exemplos é a seguinte: não é o talento natural, a criatividade, a inteligência ou a coincidência que produz determinada causa final. É a busca da causa final, estabelecida previamente, que produz os ingredientes necessários para alcançar essa causa.

Vimos, no estudo com os seminaristas, que apesar de serem jovens inclinados a dedicar sua vida ao sacerdócio, e mesmo estimulados a praticarem a caridade com o próximo, o que definiu sua ação prática não foram seus sentimentos de compaixão e caridade, mas o compromisso ou não com uma causa final. Ou seja, aqueles que estavam atrasados para a palestra deram prioridade a chegar à sala de aula, ignorando o homem caído no corredor e todos os princípios vistos minutos antes. Aqueles que tinham tempo disponível, que não estavam sendo pressionados pela causa final, fizeram prevalecer seus sentimentos de compaixão.

O que essa constatação nos sugere? Nós já vimos isso, mas vale a pena repetir. Isso nos sugere que somente após definirmos uma causa final é que podemos escolher deliberadamente as ações que nos levarão a essa causa, ou seja, à realização do objetivo que definimos. É a causa final estabelecida no início da jornada que nos faz criar os fatores necessários para realizá-la. Se você não tiver uma causa final, mesmo que você tenha os fatores necessários para o sucesso, você não irá alcançá-lo.

Por isso, defina o que você realmente quer. Escreva o seu problema, aprofunde sua reflexão usando o pensamento reflexivo. Pense intensamente sobre a causa final que você quer para a sua vida. Se você não alimentar constantemente seu cérebro — que nunca dorme — com alternativas para o problema que você quer superar, ele não terá como dar as respostas que você procura.

Você pode fazê-lo diariamente. Toda noite, antes de dormir, defina algo que você irá, impreterivelmente, concluir no dia seguinte. Estabeleça essa meta como a causa final do dia. Depois, pense sobre formas de como essa meta pode ser cumprida. Além da lista de coisas que você quer fazer, crie outra, sobre coisas que você não quer fazer, e comprometa-se na realização desse propósito, mantendo-o constantemente em seus pensamentos.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Há uma crença universal de que existe uma lógica que diz o seguinte: determinada causa sempre produz determinado efeito, e de que a causa sempre vem antes do efeito. Essa lógica, conhecida como o Princípio de Confúcio, diz: "Se queres conhecer o passado, examina o presente, que é o resultado do passado. Se queres conhecer o futuro, examina o presente. É ele que define o seu futuro."

MENTALIDADE POTENCIAL

Se for verdade que o presente cria nosso futuro, também é verdade que o futuro cria nosso presente. Em outras palavras, se você quiser conhecer seu presente, precisa examinar o seu futuro. São os objetivos que você estabeleceu no futuro que definem como será seu presente.

PONTOS-CHAVE

— Grandes líderes, em vez de ficarem remoendo o passado, definem um objetivo no futuro, e, depois, buscam no presente os meios para realizá-lo.

— O equívoco de Aristóteles nos leva a acreditar que a inteligência, criatividade, conhecimento e iniciativa são os meios que definem a realização ou não do nosso propósito.

— Depois de estabelecermos um propósito e nos comprometermos com sua realização, encontraremos os meios necessários para realizá-lo.

— Não é o que sabemos ou não que nos faz agir de uma ou de outra maneira. O que cria nossa ação é o desejo mais urgente. Por isso, você precisa assumir o controle e definir propositalmente seus desejos mais urgentes.

Problema Comum

Muitas vezes, quando estabelecemos um objetivo ou um propósito, imediatamente nos autossabotamos, questionando-nos se temos ou não a capacidade para realizar esse desejo. Mas ter a capacidade necessária não é o mais importante. Com o tempo e a mentalidade correta, a capacidade pode ser desenvolvida.

Solução Proposta

Defina seu objetivo, comprometa-se com ele e faça o necessário para realizá-lo. Não se preocupe se você ainda não possui as características necessárias para a realização desse desejo. Essas características surgirão ao longo do caminho.

Questão

Quais são os seus objetivos para os próximos dez anos?

CAPÍTULO 7

A importância da ancoragem

“Em Bozeman há muitos cowboys. A base do estilo de vida dos cowboys
é se embriagar e tentar colocar a mão na mulher do próximo.
Isso é o que um cowboy faz.”

Em 2008, John Kotter, professor da Universidade de Harvard, publicou um estudo sobre os motivos que distinguem as pessoas e empresas que obtêm resultados singulares e extraordinários, das demais, que nunca conseguem se destacar. Pense sobre a sua turma de faculdade. Por que alguns se deram bem e outros não? Por que aquele CDF nunca chegou a lugar algum, e seu colega, que sempre ia mal, e que desistiu do curso antes mesmo de se formar, se tornou um mega empresário?

Kotter tem 65 anos, é magro e alto, de cabelos grisalhos. Duas covas profundas separam as bochechas da boca. Ao falar, prefere o estilo socrático: faz uma ou duas perguntas onde estabelece o desafio, e, em seguida, de frase em frase, constrói um argumento sólido que, por si só, vai evidenciando a resposta. Ao longo da carreira, escreveu 16 livros sobre o papel do líder e suas implicações com os processos de mudança. Os conceitos abordados nesses livros tornaram-no, na opinião de muitos, um dos maiores especialistas do tema no mundo.

Para compreender a tese de Kotter, você precisa partir do seguinte princípio: todas as conquistas, sem exceção, sempre começam com uma ideia. E uma ideia sempre começa com uma pessoa. Se você analisar a história da humanidade, verá que todas as grandes ideias, invenções ou mesmo mudanças surgiram da mente de uma única pessoa que, com a ajuda de outras, coordenou o processo. O que diferencia esses líderes? O que distingue Steve Jobs, Bill Gates, Michael Jordan, Mary Kay Ash, Ruth Handler e tantos outros do resto da população? Essas pessoas, de acordo com Kotter, desenvolvem, ao longo da vida, uma mentalidade conhecida como “senso de urgência”.

Essa mentalidade possibilita a essas pessoas criar, inventar ou transformar as coisas à sua volta em verdadeiras minas de ouro. Um senso de urgência, como você verá ao longo deste capítulo, amplia a capacidade dessas pessoas de tomar decisões, fazer escolhas imediatas e não ficar protelando o que precisa ser feito até que o momento certo apareça. Uma vez que elas fizeram a escolha, ou tomaram a decisão, elas não medem forças para concluir o que iniciaram. Elas definem uma causa final e agem no sentido de realizá-la.

Por que uma mentalidade baseada num senso de urgência é tão essencial para a obtenção do sucesso? Porque ela lhe ajudará a priorizar o que é importante e resolver os desafios, obstáculos ou problemas que você encontra no caminho assim que eles aparecem. Em outras palavras, estar imbuído de um senso de urgência é estar contaminado com uma profunda intenção de avançar, um senso de dar sempre o melhor de si; de desenvolver seu modo de pensar de tal forma que ele passe a influenciar e determinar completamente a sua vida. Isso só é possível se você tiver estabelecido previamente uma causa final clara. Sem uma causa final, não há como viver com uma mentalidade baseada num senso de urgência.

Você ainda lembra o que é uma causa final? No capítulo anterior, vimos que uma causa final é uma espécie de âncora na qual você firma suas decisões e escolhas. Essa âncora, quando firmada sobre suas aptidões naturais, ou sua singularidade, possibilita direcionar suas decisões e escolhas para o desenvolvimento dessa singularidade, que lhe levará a realização do objetivo específico que você determinou para a sua vida. Essa concentração de foco cria uma energia, uma paixão espontânea de desenvolver suas forças ao máximo, que produzirá o senso de urgência em torno dessa causa final, o que inevitavelmente, mais cedo ou mais tarde, provocará sua realização.

> Um senso de urgência amplia nossa capacidade de tomar decisões, fazer escolhas imediatas e não ficar protelando o que precisa ser feito até que o momento certo apareça.

Por isso, desenvolver uma mentalidade de senso de urgência significa, basicamente, criar a ancoragem certa em sua vida. Ou seja: estabelecer prioridades em torno das suas aptidões e combater o anseio de deixar a vida te levar. Você deve, porém, ter o cuidado de estabelecer essa prioridade sobre seu talento natural, o que lhe possibilitará desenvolver sua singularidade. Essa

singularidade definirá suas ações e escolhas ao longo dos dias, desenvolvendo seu poder de ser diferente.

Vejamos um exemplo. Suponha que você fosse ao médico buscar a avaliação de uma série de exames que fez dias atrás. Se, ao chamá-lo ao seu consultório, o médico dissesse: “Você tem um tumor. Não se preocupe. Ainda não é grave, mas requer urgência. Precisamos fazer a cirurgia de remoção no máximo em 30 dias.” Você não sairia do consultório atropelando todo mundo querendo remover o tumor. Mas, da mesma forma, não deixaria as coisas tomarem seu próprio rumo. A partir daquele dia, você teria uma prioridade e organizaria suas atividades em torno dessa prioridade. Você teria um senso de urgência na sua vida: remover, de forma segura, o tumor. Essa prioridade serviria como ancoragem para suas decisões e escolhas.

Kotter, como veremos a seguir, diz que aquilo que provoca esse impulso criador é um sentimento, e não, como muitas vezes pensamos, uma vontade racional produzida pela mente. Sentimentos, Kotter diz, têm uma força muito maior que pensamentos. Imagine um alpinista. Antes de começar a escalar uma montanha ou mesmo uma rocha, ele faz um minucioso estudo da parede que pretende escalar. Em seguida, delimita locais seguros onde firmará a âncora, e somente depois começa a subir. Quanto maior for o conhecimento do terreno, e quanto mais ele aprimorar suas aptidões, maior será o sentimento de segurança. O mesmo acontece na vida. O senso de urgência sempre brota da ancoragem que fazemos.

E por que tão pouca gente desenvolve um senso de urgência? Kotter descobriu que existem dois obstáculos no nosso caminho: um é a complacência, e o outro, o falso senso de urgência. A seguir, veremos o que isso significa. Antes, porém, tente responder, honestamente, a duas questões: onde está ancorado o seu projeto de vida? Quais os princípios que alimentam essa ancoragem?

O poder da ancoragem

Como você cria uma ancoragem?

Soichiro Honda, o fundador da Honda, sempre teve claro o dia em que ele definiu seu próprio futuro. Foi no dia em que um automóvel passou pela estrada poeirenta que cortava a aldeia onde Soichiro morava com seus pais, no

interior do Japão. Soichiro ainda era criança. Sem pensar muito, com saltos acrobáticos venceu os obstáculos em seu caminho e disparou atrás do veículo.

Mesmo perdido e sufocado numa nuvem de poeira, ele estava encantado com o ronco do carro e o cheiro do combustível. E, quando o automóvel finalmente sumiu na distância, Soichiro deixou-se cair de joelhos no meio da estrada. No chão, percebeu uma gota de óleo. Ele tocou-a com cuidado e curiosidade, depois, com a ponta do indicador levou a mancha escura ao nariz, cheirou-a e pelo resto do dia carregou-a no dedo como se fosse uma marca sagrada.

> Quanto maior for nossa compreensão do contexto, maiores serão nossas chances de fazer uma ancoragem adequada e eficiente.

Em 1922, assim que completou 15 anos, Soichiro foi atrás de um trabalho. Como se pode imaginar escolheu uma atividade que envolvia motores e, preferencialmente, que tivesse algo a ver com conserto e manutenção. Deixou o pequeno vilarejo de Komyo e foi a Tóquio. Lá, conseguiu um emprego numa concessionária de automóveis chamada Art Shokai. Começou preenchendo formulários, indo ao banco, ao correio, e, quando necessário, cuidava das crianças do dono da concessionária. Mas bastou uma ou duas oportunidades na parte prática da oficina para que o seu talento e o seu conhecimento garantissem a confiança do seu chefe.

Soichiro logo foi promovido a mecânico. Primeiro consertou os Daimler, importados da Alemanha, e os luxuosos Lincoln, que eram produzidos pela Ford nos Estados Unidos. Mas Tókio estava crescendo. O Japão passando por uma época promissora. E os sonhos de Soichiro eram maiores do que aquilo que a *Art Shokai* tinha a oferecer. Em 1928, aos 21, deixou o emprego para iniciar sua própria empresa.

Foi nesse período, ainda cedo na vida, que Soichiro começou a ganhar dinheiro e a apresentar suas invenções ao mundo. Entre elas, seu próprio barco de competição, e um carro de corrida, que fabricou usando um Curtiss-Wright, um potente motor de avião.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Soichiro ganhou muito dinheiro produzindo hélices para a força aérea japonesa. Em 1945, porém, sua fábrica foi destruída duas vezes no mesmo ano: primeiro por bombardeios americanos, e depois, por um terremoto. Os prejuízos causados pelos dois eventos o levaram à falência, e Soichiro se viu forçado a vender o que sobrou das suas

fábricas para a Toyota.

Meses depois, Soichiro, outra vez, começou do nada. Criou o Instituto de Pesquisas Honda, onde realizava pesquisas e criava inovações tecnológicas. Mas o êxito somente voltaria anos depois, através de uma ideia muito simples. Ao perceber o caos do transporte de Tóquio no pós-guerra, Soichiro teve a ideia de adaptar um motor a uma bicicleta. A ideia foi um sucesso. E em 1948, com base nessa ideia, criou a Honda Motor Company, que logo se tornaria a maior indústria de motocicletas do mundo.

Soichiro, porém, não se limitou a fabricar motocicletas. Ele produziu geradores, motores de popa, máquinas agrícolas, carros de corrida e, em 1972, lançou seu primeiro automóvel: o Honda Civic. Depois, veio uma série de outros veículos, tornando a companhia uma das corporações mais poderosas do setor.

Como compreender a origem desse tipo de singularidade? Perceba que Soichiro tinha um intenso desejo de sempre avançar, de receber os problemas e desafios com boas-vindas e encará-los com motivação e entusiasmo, em vez de rejeitá-los como coisas indesejáveis. De onde surgiu esse desejo? A resposta, como vimos no início deste capítulo, está no senso de urgência criado pela causa final estabelecida por Soichiro.

A essa altura é fácil perceber que pessoas como Soichiro são, invariavelmente, o resultado de uma busca incansável e quase obcecada da realização de uma causa final. Ou seja: Soichiro teve um propósito e lutou quase com obsessão para realizá-lo. Mas o que produz essa obsessão? A explicação para esse fenômeno é bem simples: a ancoragem correta.

Se considerarmos as inúmeras tentativas e fracassos de Soichiro, chegaremos à conclusão inevitável de que antes de se tornar um gênio, ele já sabia claramente o que buscava. Ele tinha uma causa final clara que serviu de âncora para todas as suas decisões e escolhas. Sua causa final era realizar aquilo que ele havia estabelecido como seu objetivo: aprimorar os automóveis. Foi essa causa final que serviu de âncora para todas as suas escolhas e decisões na vida. E ela deu a ele tudo o que era necessário para realizar seu sonho. Veja, nas palavras dele, como ele encarava as adversidades:

“Qualquer carro de corrida que está sendo fabricado neste momento em qualquer parte do mundo, está sendo construído com o objetivo de vencer o nosso. E eu dou as boas-vindas a esse desafio”, ele disse, anos atrás, em entrevista, referindo-se ao carro de corrida produzido pela Honda, e que era pilotado por Ayrton Senna.

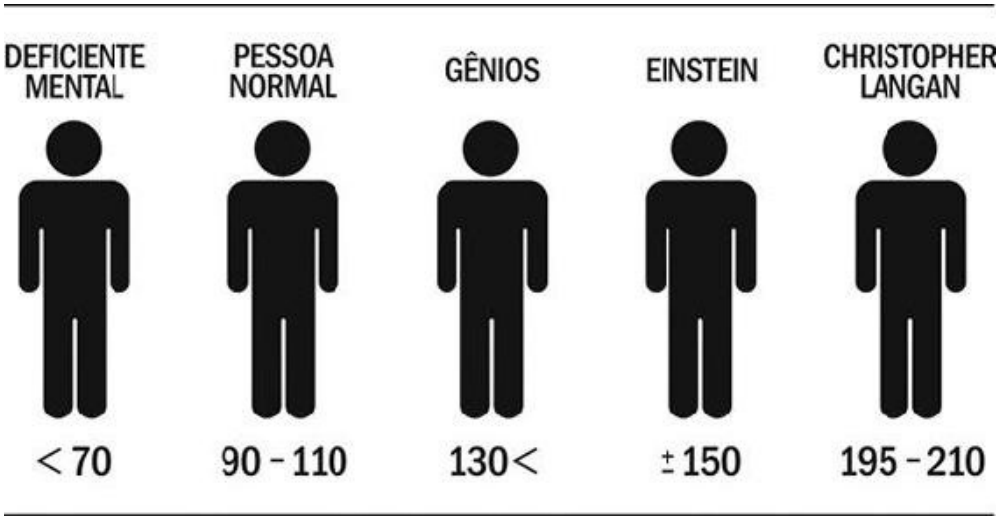
Soichiro parecia ter uma necessidade de sentir-se desafiado, pois era esse desafio que o forçava a buscar respostas e a criar inovações. Onde você se sente estimulado por desafios? Preste atenção nessa resposta, porque é nessa área onde está sua singularidade. É para ali que você precisa voltar seu foco e criar uma prioridade que ative o seu senso de urgência.

O homem mais inteligente do mundo e o problema da complacência

Christopher Langan nunca conseguiu nada parecido com as conquistas de Soichiro Honda. Mas ele é considerado, por muitos, uma das pessoas mais inteligentes do planeta. Por causa dessa inteligência, ele é constantemente convidado a participar de programas de televisão. Pouco tempo atrás, foi tema de um documentário do cineasta Errol Morris. Em 2008, foi convidado para participar de um programa da NBC chamado *1 contra 100*, uma espécie de show como o do filme *Quem quer ser um milionário?*. Langan ganhou 250 mil dólares nesse programa. Tudo por causa da sua extraordinária e intrigante capacidade intelectual.

No capítulo dois, vimos que o quociente de inteligência, QI, é a medida mais comum utilizada para avaliar as nossas capacidades cognitivas. Vimos que o QI de uma pessoa normal, em média, é de 100 pontos. Pessoas consideradas geniais, como Einstein, têm um QI de 150, aproximadamente.

Qual é o QI de Langan? Anos atrás um grupo de neuropsicólogos tentou medir o QI dele. O resultado extrapolou os limites dos gráficos existentes. Ou seja: o QI de Langan era maior do que o limite máximo de pontos até então estabelecido. Mais tarde, chegou-se a um consenso. Seu QI foi estabelecido entre 195 e 210 pontos.



O que isso significa? Para criarmos uma perspectiva sobre o QI de Langan e o nosso, analise a seguinte analogia: para uma pessoa ser considerada, por qualquer especialista, como deficiente mental, ela precisa ter um QI inferior a 70 pontos, 30 a menos que o de uma pessoa normal. Pense, por um momento, sobre a diferença que existe entre nossa capacidade e a de uma pessoa considerada deficiente mental. Imagine todas as coisas que nós somos capazes de compreender, fazer e agir em função dessa diferença.

Se você considerar a diferença que existe entre o QI de uma pessoa normal e o de Langan, essa diferença é 300% maior do que a diferença entre o QI de uma pessoa normal e o de uma pessoa considerada por especialistas como deficiente mental. Quer mais? Então considere o seguinte: apenas uma em cada cem milhões de pessoas tem a inteligência de Langan.

Como seriam seus resultados se você tivesse a inteligência de Langan? E o que Langan fez com toda essa capacidade intelectual?

Apesar de ter um dos QI's mais elevados do mundo, Christopher Langan não está, como poderíamos esperar, dando aula em Harvard ou Standford. Ele também não faz pesquisas para a NASA ou para o Serviço Secreto Americano. Muito menos trabalha num laboratório científico particular.

Apesar de aprender a ler por conta própria antes de completar quatro anos de idade e de, durante o ensino médio, enquanto seus colegas se debatiam com temas básicos, aprender matemática avançada, física, filosofia, latim e grego, e de acertar todas as questões do SAT — uma espécie de vestibular americano —, ele não conseguiu nem mesmo concluir um curso superior. Langan trabalhou na construção civil, foi guarda florestal, capataz de fazenda e, por quase 20 anos, segurança num clube em *Long Island*, próximo a Nova York.

Em 2004, quando completou 52 anos, se mudou para o norte do estado de Missouri. Atualmente, cuida de um pequeno rancho onde cria alguns cavalos e outros animais.

Os efeitos da complacência

Por que Langan não usou sua capacidade intelectual para desenvolver uma carreira acadêmica, por exemplo? Muitos jornalistas, autores e psicólogos já se debruçaram sobre essa questão. As respostas desses profissionais variam. Mas a compreensão real é mais simples do que parece. Basta ouvir alguns minutos o que Langan tem a nos dizer. Veja, por exemplo, a explicação de como ele se tornou segurança de bar, na cidade de Bozeman, em Montana, onde ele cresceu.

"Em Bozeman, há muitos cowboys. A base do estilo de vida dos cowboys é se embriagar e tentar colocar a mão na mulher do próximo. Isso é o que um cowboy faz. E isso sempre resulta em intrigas. Num dos bares que eu frequentava regularmente, ajudei a resolver inúmeras intrigas entre os cowboys. O dono do bar achou interessante que eu estivesse por lá todos os dias, e se dispôs a me pagar por isso", Langan conta.

Você percebe o que isso significa? O homem mais inteligente do mundo, certo dia, recebeu a oferta de trabalhar como segurança no bar que ele frequentava regularmente. Quer dizer: ele nem mesmo decidiu que queria ser segurança, essa oferta foi circunstancial. Ela aconteceu por acaso. E assim Langan se tornou um segurança de bar. E o mais impressionante: essa circunstância fez com que ele continuasse sendo um segurança de bar por mais de 20 anos. Mesmo se mudando de Bozeman para Nova York, Langan não foi capaz de queimar a ponte e mudar de emprego. Em Nova York, voltou a trabalhar como segurança.

Se analisarmos a vida de Langan, veremos que a única coisa que o prejudicou foi a ausência de um senso de urgência, que surge da ancoragem adequada numa causa final. Ou seja: estabelecer uma prioridade e organizar suas ações e escolhas em torno dessa prioridade, como o fez, por exemplo, Soichiro Honda. Essa falta de foco está explícita até mesmo numa teoria que ele está desenvolvendo há anos, e com a qual tenta explicar os mistérios do mundo. Sabe como se chama essa teoria? "Uma teoria sobre *todas* as coisas".

Talvez, a essa altura, você esteja se perguntando: qual o problema de ser segurança de bar? Quem sabe Langan estava satisfeito com seu desempenho. Talvez ele se sinta feliz e realizado em amenizar incidentes em clubes e bares. Mas esse não parece ser o caso. Veja a conversa entre Errol Morris e Langan, quando ele ainda era segurança:

Morris — Por que querer estar num ambiente onde existe esse tipo de incidentes e violência?

Langan — O que lhe faz pensar que eu queira estar nesses ambientes? Eu lhe disse que eu queria estar nesses ambientes? Eu caí nesse tipo de atividade porque quis sair de outro. Se algum dia puder sair desse trabalho, serei feliz por poder fazê-lo.

A história de Langan evidencia três coisas. A primeira é a prova real, clara e inquestionável da importância que a mentalidade possui sobre fatores como a inteligência. Está claro que, apesar de toda a inteligência de Langan, ele se tornou prisioneiro da sua mentalidade. Ou seja: sua inteligência ficou refém de sua mente.

A segunda é que, se você não tiver uma causa final estabelecida em sua vida, dissipará energias e dispersará pensamentos sobre diversos assuntos e em direções variadas, sem jamais alcançar algo grandioso.

E a terceira é que o nível da sua inteligência só tem importância se você tiver a mentalidade adequada para tirar proveito dessa inteligência. Para isso, você precisa evitar uma mentalidade de complacência e desenvolver uma mentalidade baseada num senso de urgência. Em outras palavras, você precisa criar âncoras que irão lhe auxiliar e dar suporte na hora de tomar decisões e fazer escolhas nos momentos de dúvida.

Qualquer pessoa que almeja êxito em sua vida precisa aprender a criar uma causa final, um propósito de vida, que servirá como âncora para suas escolhas e decisões. Essa não é uma opção facultativa. Ela é obrigatória. Pense outra vez sobre a imagem do alpinista que deseja subir uma montanha íngreme. Quanto mais segura for sua ancoragem, mais segura será sua subida. O mesmo acontece com nossa jornada pessoal. Se você não tiver uma ancoragem segura, estruturada sobre seu talento natural, não terá como criar um senso de urgência. Sua condição, nesse caso, será outra. Em vez de viver com um senso de urgência, seu estado será de complacência, ou mesmo de um falso senso de urgência.

A complacência, assim como um senso de urgência, é um tipo de mentalidade que irá influenciar suas escolhas e decisões. Por isso, ela irá determinar seus resultados. Quem vive num estado de complacência se torna passivo, e aceita as circunstâncias como elas se apresentam, sem reagir. Raramente, porém, a complacência é um sentimento de satisfação com o *status quo*, mas quase sempre representa um "autoconvencimento" de impotência. Num estado de complacência, a pessoa deseja mais, quer mais, sente a vontade de ter mais, mas diante da crença de que não possui os atributos necessários para obter o que deseja, acata sua situação como a melhor para aquele momento.

Lembra-se da experiência de Seligman com os cachorros, que vimos no capítulo dois? É isso que acontece conosco quando desenvolvemos uma mentalidade de complacência. Tornamo-nos vítimas de uma espécie de mentalidade determinista, de um sentimento de impotência induzido por essa mentalidade. Assim como um senso de urgência, a complacência nada tem a ver com fatores como inteligência, criatividade ou oportunidades excepcionais. Ela é consequência da falta de uma ancoragem adequada em sua vida. Se você não ancorar o barco, não importa a potência do seu motor, ele ficará à deriva e estará à mercê do vento. O mesmo acontece com sua vida. Se você não criar uma ancoragem que lhe servirá de ponto de referência, não importa seu potencial, ele será desperdiçado por falta de foco.

O falso senso de urgência

Além da mentalidade de complacência, existe outro obstáculo no nosso caminho: um falso senso de urgência.

Para compreender esse princípio, imagine um navio que perde o leme no meio do oceano e que começa a girar em torno de si mesmo. Esse navio, girando em torno do seu próprio eixo, gastaria o mesmo combustível que outro, que avança em direção ao seu destino. No entanto, o navio sem leme não sairia do lugar.

Assim como um navio sem leme, tentando navegar, consome todo seu combustível sem sair do lugar, uma pessoa com um falso senso de urgência gasta uma imensa quantidade de energia e não consegue produzir nada. Essa é uma armadilha que também captura muitos de nós. Quando não caímos num

estado de complacência, nos deixamos envolver pelo barulho vazio de um falso senso de urgência.

Esse estado é bem distinto do estado de complacência, mas o resultado é o mesmo. Enquanto a complacência é um estado de inércia, o falso senso de urgência é um estado extremamente ativo. A pessoa está em constante atividade, mas, no final das contas, não produz nada, porque sem uma ancoragem adequada, vive girando em círculos. Essas pessoas vivem ocupadas. Elas pensam que estão dominadas por um senso de urgência, mas esse senso é um estado de urgência falso. Suas ações, embora intensas, não seguem uma linha ascendente, progressiva, mas um processo circular. Elas agem intensamente, estão sempre ocupadas, mas seu trabalho não possui uma causa final, um direcionamento específico. Literalmente, elas correm o dia inteiro, mas andam em círculos.

Por isso, é importante não confundir uma mentalidade baseada num senso de urgência com atividades urgentes. Um senso de urgência sempre está estreitamente vinculado com a importância que uma atividade possui dentro do plano de realização da nossa causa final. Atender o celular que toca freneticamente pode parecer urgente. Mas pode não ter importância nenhuma para a realização do seu propósito de vida. Pessoas com um falso senso de urgência deixam as coisas urgentes se impor e tomar o lugar daquilo que realmente é importante.

> Qualquer pessoa que almeja alcançar êxito em sua vida precisa aprender a criar uma causa final que servirá de âncora para suas decisões e escolhas.

Uma atividade urgente é aquela que reclama nossa atenção imediata. Mas uma pessoa com um senso de urgência ignora o urgente e fútil e se ocupa com o importante, com aquilo que a impulsiona para frente, em direção ao seu objetivo. Ela está preocupada com resultados práticos, com os passos e estratégias que estabeleceu. Enquanto que pessoas com um falso senso de urgência passam os dias ocupadas com coisas óbvias, pressões triviais, com atividades rotineiras que até, eventualmente, as tornam populares, mas também as deixam improdutivas.



Definindo um senso de urgência

O que faz alguém viver num estado mental de complacência ou conduzir sua vida a partir de um sentido de urgência?

Um senso de urgência não tem nada a ver com pensamentos, sonhos, ou uma lista sem fim de atividades exaustivas que estão desalinhadas com uma causa final. Ou seja: um senso de urgência não é sentir uma necessidade de cumprir tarefas habituais e rotineiras. Mas, como já vimos, é uma mentalidade que transforma as tarefas diárias em degraus para alcançar um fim específico, previamente definido.

Essa diferença é crucial. Ela distingue as pessoas com uma vida feliz, bem-sucedida e cheia de sentido, das outras, que vivem presas aos problemas do dia a dia, sem nunca conseguir sair do lugar. Em outras palavras, é a mentalidade baseada num senso de urgência que diferencia os desempenhos extraordinários dos mórbidos, fracos, insatisfeitos e frustrantes.

Mas por que desenvolver um senso de urgência em torno de uma causa final é tão importante?

Um senso de urgência não é sentir uma necessidade de cumprir tarefas habituais e rotineiras. Mas é uma mentalidade que transforma as tarefas diárias em degraus para alcançar um fim específico, previamente definido.

A resposta pode ser encontrada num estudo realizado na década de 60, por três pesquisadores da Universidade de Yale, Howard Leventhal, Robert Singer e Susan Jones. Esse estudo é um exemplo prático de como pequenos detalhes podem causar um grande impacto quando se trata de estimular a ação ou romper com a inércia e criar um senso de urgência. Leventhal e seus colegas queriam ver o que era necessário para influenciar as pessoas a agirem. Para isso, tentaram estimular um grupo de alunos a tomar uma vacina contra o tétano. Primeiro, eles conscientizaram os alunos sobre os riscos e a gravidade do tétano; depois, os instruíram a tomar uma vacina que os protegesse da doença.

Os alunos foram divididos em dois grupos, que chamaremos de grupo A e B. Para cada um dos grupos foram entregues dois folhetos com instruções distintas. O grupo A recebeu um folheto onde a mensagem aparecia de forma bastante dramática. Fotos grandes e coloridas mostravam ferimentos e outras consequências do tétano. O grupo B recebeu um material mais leve. A linguagem era mais moderada e o panfleto não continha fotos.

Após encerrar os trabalhos de conscientização, os pesquisadores perguntaram quais alunos tomariam a vacina. A maioria disse que estava convencida da importância da inoculação, e praticamente todos os alunos disseram que iriam tomar a vacina. Mas, como era de se esperar, os alunos que haviam recebido os folhetos com as fotos e a versão dramática estavam mais convictos a respeito da importância da vacina do que os demais.

Um mês depois, ao conferir se os alunos haviam realmente tomado a vacina, veio a surpresa: apenas 3% deles, uma quantidade insignificante, havia ido até o posto de vacinação para receber a inoculação. Outra surpresa foi que não havia diferença entre o número de alunos dos grupos A e B. A diferença na forma de apresentação do tema não influenciou uma ação maior de nenhum dos grupos. O que havia acontecido? Por que esses alunos haviam mudado de ideia, deixando de tomar a vacina?

Para encontrar essas respostas, os pesquisadores decidiram repetir a experiência. Outra vez, reuniram dois grupos de alunos e apresentaram as mesmas informações. Para o grupo A, foi distribuído o folheto com fotos e com certa dramatização. Para o grupo B, o folheto mais simples e sem fotos, tudo como na primeira etapa. No entanto, além de todas as informações dadas aos grupos da pesquisa anterior, desta vez os pesquisadores anexaram uma cópia do mapa do campus, mostrando com detalhes a localização exata do posto de vacinação. Em seguida, os pesquisadores também solicitaram aos alunos para

que olhassem para sua agenda e marcassem uma data e uma hora em que iriam tomar a vacina. Além disso, solicitaram aos alunos que eles traçassem no mapa do campus o caminho exato que eles seguiriam para ir até o posto de vacinação.

Será que acrescentar detalhes tão simples, como marcar um horário e traçar o trajeto a ser percorrido, fez alguma diferença? Os resultados foram impressionantes. Com o simples acréscimo desses dois fatores — definir uma data e horário e traçar o trajeto que fariam — o número de alunos que tomaram a vacina aumentou nove vezes. Na primeira etapa da experiência, de cada 100 alunos apenas três tomaram a vacina; agora, de cada 100, 28 cumpriram com sua intenção.

Há outros dois detalhes importantes nesse estudo que precisamos considerar. O resultado revelou que não houve diferença entre o número de alunos do grupo A e do grupo B que tomaram a vacina. Ou seja, a intensidade do impacto que os folhetos causaram nos alunos não influenciou o resultado da ação prática.

O segundo detalhe é que, como os alunos eram veteranos, eles provavelmente sabiam onde ficava o posto de vacinação. Entretanto, não foi o simples acréscimo de informação que provocou a mudança no resultado. Na verdade, o ato de visualizar a ação prática da causa final, ou seja, de ir tomar a vacina, foi o que provocou a diferença nos resultados; isso criou uma nova ancoragem na mente dos estudantes. Esse elemento simples é um ponto de motivação absolutamente irracional, com explicações puramente psicológicas e nada calculadas. Mas o resultado que essa motivação produz é enorme em vários aspectos das nossas vidas, e não apenas na simples motivação para tomar uma vacina.

Qual a grande lição desse estudo? As pessoas que criam uma ancoragem adequada têm mais foco e tendem a executar seus planos com maior determinação. Elas estão em permanente alerta por sinais que possam lhe indicar oportunidades a serem exploradas. Elas constantemente analisam o ambiente à sua volta em busca de informações importantes para a realização de seu propósito. Elas ampliam sua mente ao máximo. Visualizam tudo em detalhes. Envolvem o máximo de emoções e sentimentos que conseguem. Elas são proativas, estáveis e perseverantes. São esses fatores que criam o senso de urgência em torno das suas ações.

Por isso, defina uma causa final para a sua vida. Nossa existência é preciosa demais para ser deixada ao acaso. Crie um plano para cinco ou dez anos.

Escreva-o. Defina metas, táticas e estratégias. Lembre-se: ao definir seu propósito de vida, seja específico, mantenha o objetivo simples e inspire-se em alguém. Por exemplo: se você quer ser jogador de futebol, defina em que posição quer jogar, para que time e até quando. Crie um programa de treinamento. Escolha alguém — Zico, Romário, Messi, Ronaldo — para se inspirar e manter como ponto de referência para sua autoavaliação. Faça o mesmo em todos os setores da sua vida. Estabeleça metas para a aplicação de cada um de seus recursos — tempo, energia, capital e relações. Invista em você.

Como criar um senso de urgência

O estudo de Yale nos mostra que aquilo que faz alguém ter um verdadeiro senso de urgência é bem mais simples do que parece.

Um senso de urgência nasce a partir da definição de uma causa final. Pense em Mary Kay Ash, Betto Almeida, Michael Jordan, o exemplo da Swatch e de Soichiro Honda. O que eles têm em comum?

Todos eles organizaram sua vida em torno de um propósito específico, que chamamos de causa final. Foi esse propósito que serviu de ancoragem para as decisões e escolhas que eles fizeram na vida. Agora pense em Chris Langan. Por que ele não usou sua inteligência apropriadamente? Langan falhou ao não organizar sua vida em torno de uma causa final.

Uma causa final, como vimos, é diferente de uma meta ou de um objetivo. Uma meta ou objetivo pode ser comprar uma casa, um veículo, ou mesmo conhecer Paris. Ter um objetivo, ou mesmo estabelecer metas em longo prazo, é muito importante. Elas dão sentido aos acontecimentos mais comuns e pessoais. Mas uma causa final é algo maior. Ela é um propósito que dura uma vida inteira. É em torno dela que estruturamos todas as ações da nossa vida, inclusive as metas e os objetivos.

> As pessoas que criam uma ancoragem adequada têm mais foco e tendem a executar seus planos com maior determinação.

Para compreender essa distinção, vamos voltar à história de Soichiro Honda.

Quando ele não conseguiu fabricar os anéis para os pistões, Soichiro se matriculou no Instituto de Tecnologia de Hamamatsu em busca de conhecimento. Mas ele não gostava de estudar. Só assistia às aulas que lhe eram úteis para aprender sobre os anéis que havia se desafiado a fabricar. Decepcionado, o reitor do Instituto chamou-o para uma conversa. Explicou-lhe a importância de receber o diploma da instituição. Soichiro, com zelo e sutileza, ou mesmo astúcia, olhou para o reitor, surpreso, e disse:

"Diploma? Um diploma vale menos que um ingresso de cinema. Com o ingresso, você tem direito de entrar no cinema. Um diploma não lhe dá garantia de nada."

Soichiro tinha um motivo claro e definido quando se matriculou na escola técnica. Ele tinha, dentro dele, um senso de urgência para solucionar o problema dos pistões. Esse senso de urgência era a causa que definia a direção das suas tarefas diárias. Essa causa, entretanto, não era sua causa final. Ela era apenas um passo no processo de realização da causa final maior: o aperfeiçoamento dos automóveis. Suas atividades diárias sempre estavam direcionadas na busca da realização desse sentido maior.

Um diploma, que em si pode ser algo interessante e útil, para Soichiro Honda não tinha valor algum, simplesmente porque ele não fazia parte de suas prioridades; e, por isso, não havia tempo para se distrair na sua obtenção.

Uma causa final define suas prioridades no dia a dia e não permite distração. Ela se transforma numa âncora em torno da qual você define e organiza seus recursos e métodos de atuação. Primeiro você define sua prioridade: a causa final. A partir de então, o processo se inverte e a causa final passa a definir suas prioridades. Em torno dessa prioridade, você precisa organizar os métodos e o uso dos seus recursos.

Um senso de urgência, basicamente, significa duas coisas: primeiro, ter um propósito de vida definido; e, segundo, sentir uma necessidade de fazer progressos diários dentro de um plano estabelecido previamente com o objetivo de realizar esse propósito.

Reflita um pouco sobre o estudo com os alunos de Yale. Quando os pesquisadores estimularam os alunos a definir uma data e um horário, e estabelecer o trajeto que pretendem percorrer até o posto de vacinação, criou-se uma alteração significativa no resultado final. Imagine, então, a diferença que organizar suas ações em torno de uma causa final pode fazer ao longo de uma vida. Uma vez convencidos disso, resta-nos uma última questão: o que podemos fazer para sair de um estado de complacência e criar uma mentalidade

baseada em torno de um senso de urgência? É isso que veremos nas duas páginas seguintes.

O efeito tornado

A essa altura, a resposta à questão apresentada acima parece clara: a maneira de sair do estado de complacência e desenvolver um senso de urgência é ancorar seu propósito de vida numa causa final. Essa causa final precisa estar vinculada à sua singularidade, ou ao seu talento natural. Além disso, ela precisa estar num contexto em que você possa ter amplitude de escala. Isto é: definir um objetivo escolhido de forma deliberada, que passe a ser o objeto de prioridade no qual você investirá sua energia num processo de inovação que possa se tornar um benefício para o maior número de pessoas possível.

No capítulo três, vimos que todos nós temos uma missão clara e específica na vida: desenvolver nosso potencial. O que isso nos sugere? Que nosso objetivo inicial é encontrar nosso potencial e definir uma causa final que possibilite usar esse potencial ao máximo. É isso que irá lhe tornar singular.

Em todas as pessoas com desempenhos extraordinários, desenvolver o que elas têm de singular tem sido o propósito principal. É em torno desse propósito que você precisa criar um senso de urgência.

No capítulo anterior, vimos o problema que a Swatch enfrentou com a invasão dos relógios digitais asiáticos. Esse era um problema sério que ameaçava tirar a empresa de mercado. Ao estabelecer o propósito de fabricar relógios a 40 dólares, a Swatch criou um senso de urgência em torno de um novo propósito, que a tornou singular, diferente, e a salvou da ameaça que estava sofrendo com a invasão dos relógios asiáticos. Foi o processo de desenvolver sua singularidade que a tirou da complacência causada por anos de sucesso.

Como a Swatch fez isso? Primeiro, ela estabeleceu uma meta a longo prazo: o relógio de 40 dólares. Depois, focou seus esforços na busca de metas menores, que estavam absolutamente alinhadas com a causa final, ou seja, o relógio de 40 dólares. Esse processo provocou três mudanças cruciais que definiram um novo estágio para a empresa:

1. Rompeu com a inércia da empresa;
2. Definiu um produto novo, singular, com tecnologia desafiadora;

3. Definiu um processo de constante adaptação tecnológica.

Por fim, essa é uma prova de que definir uma causa final e comprometer-se com sua realização, por si só, é o maior agente propulsor do sucesso. Esse processo cria o que chamamos de efeito tornado. O que é isso? Um intenso foco, num único ponto, que gera uma força enorme sobre esse ponto. Com o tempo, essa força se transforma no poder pessoal necessário para obter o que queremos da vida.

Síntese do capítulo

Mentalidade existente

Em nossa imaginação, o sucesso geralmente é visto como a saciedade que provém do sentimento de estar livre de conflitos e desafios. Acreditamos que a verdadeira felicidade é um fruto exclusivo do repouso tranquilo e preguiçoso que nasce com o fim dos nossos desafios. Sucesso, pensamos, é não ter problemas para resolver. Mas, como vimos, não é bem assim.

Mentalidade Potencial

A realização pessoal e o sucesso são o resultado de uma busca organizada em torno de uma causa final. A felicidade e o sentido da vida afloram dos progressos diários, ou até momentâneos, dentro de um plano estabelecido previamente com o objetivo de realizar nosso propósito de vida.

Pontos-Chave

— Em termos de inovação, as pessoas podem ser classificadas em três tipos: aquelas que agem em função de um impulso de urgência, as complacentes e as que se movem em torno de um falso senso de urgência.

— Pessoas com um senso de urgência se distinguem em dois fatores: sabem exatamente o que querem e sentem a necessidade de fazer progressos diários dentro de um plano estabelecido sobre o que querem.

— Viver num estado de complacência é se convencer da sua própria impotência. Sentimos um desejo ardente de ter mais, mas nossa mentalidade nos diz que isso não é possível, que nos faltam os atributos para obter o que queremos. Por isso, nos acomodamos.

— Muitas vezes vivemos envolvidos num falso senso de urgência. Nossas ações, embora intensas, não seguem uma linha ascendente e progressiva, mas

um processo circular que não produz nada novo.

— O efeito tornado não tem nada a ver com pensamentos, sonhos ou uma lista sem fim de atividades desalinhadas com uma causa final. O efeito tornado é uma mentalidade que transforma as tarefas diárias em degraus para um fim específico, estabelecido com nossa causa final.

Problema Comum

Quando não temos um propósito, a vida nos parece uma rotina sem muito sentido. Estamos constantemente ocupados, o trabalho é intenso, os compromissos sufocantes e os desafios ameaçadores. Desejamos mais, queremos mais, sonhamos com inúmeras coisas, mas precisamos conviver com a dura realidade de que não é possível realizar esses sonhos. Mesmo que a frustração nos devore por dentro, fingimos que está tudo bem e nos adequamos às coisas medianas e sem muito gosto.

Solução proposta

Defina exatamente o que você quer para a sua vida e organize, aos poucos, pelo menos parte das suas ações e atividades diárias para realizar esse desejo. Essa atitude criará um efeito tornado, que ficará cada vez mais intenso. Estabeleça regras diárias sobre o que fazer, como fará, e monitore suas atividades, classificando-as entre complacentes, falso sentido de urgência, e as que criam o efeito tornado.

Questão:

Considere essas três categorias propostas por Kotter:



Em qual dessas três categorias está o maior número de suas ações diárias?

CAPÍTULO 8

O enigma da motivação

“Não vendemos apenas café de boa qualidade. Vendemos suavidade, estilo e aconchego num mundo cada vez mais complicado.”

Howard Schultz é o CEO e presidente da charmosa rede de cafeterias Starbucks, a maior rede de cafeterias do mundo. Schultz é alto, magro e dono de um estilo elegante e alegre. Gosta de vestir calça jeans e camiseta, e aparece nos comerciais do Starbucks usando avental e servindo café. Ele tem 59 anos e sua fortuna, estimada em US$ 1,5 bilhão, foi construída em menos de 20 anos. Nesse período, transformou-se, de um simples gerente de vendas, em um dos maiores líderes empresariais americanos.

Schultz nasceu num conjunto habitacional para famílias de baixa renda na parte mais pobre do Brooklyn. Ele cresceu, como muitos de nós, dividindo um apartamento de dois quartos com seus pais e seus dois irmãos. O pai de Howard era motorista de um pequeno caminhão. Sustentava a família entregando fraldas descartáveis no comércio de Nova York e arredores. Quando Howard tinha sete anos, seu pai sofreu um acidente e perdeu o trabalho. A partir de então, durante anos, eles viveram do dinheiro que recebiam do seguro desemprego.

Sem recursos, Howard frequentou a escola pública no Brooklyn. A escola atendia a parte mais pobre do bairro num tempo em que Nova York não era uma cidade segura e calma como agora. O piso das quadras era coberto com asfalto. Os muros eram pichados e havia buracos na cerca em torno da escola. O ambiente, muitas vezes, era um campo de batalha entre as disputas de poder das gangues do bairro. Ninguém imaginava que alguém vivendo em um lugar assim pudesse se tornar uma personalidade de destaque em qualquer área.

Desde cedo, porém, Howard queria mais. Seus sonhos iam além daquela realidade triste. Analisando a situação, compreendeu que a única maneira de poder frequentar a universidade seria através de uma bolsa de estudos. Nos

Estados Unidos, a forma mais simples de receber uma bolsa de estudos é tornar-se bom em algum tipo de esporte. Sem outras saídas, Howard tomou a decisão de apostar suas fichas nisso. Quando não precisava estar numa sala de aula, treinava intensamente para tornar-se um atleta.

Com muito esforço, recebeu uma bolsa de estudos e se formou em Comunicação Social. Quando concluiu o curso, voltou para Nova York. Sem encontrar emprego na sua área de formação, aceitou, temporariamente, um emprego como vendedor de máquinas de xérox. Nesse período, levantava de manhã cedo, pegava sua apostila com catálogos e o bloco de pedidos e ia para o centro comercial de Manhattan. Escolhia um prédio, pegava o elevador e subia até o último andar. Lá, começava a visitar sala por sala, andar por andar, até dar de cara com o térreo outra vez.

Anos depois, mudou de emprego. Tornou-se gerente de vendas de uma indústria sueca de utensílios domésticos estabelecida no Brooklin. Certo dia notou um fenômeno estranho: um pequeno varejista de Seattle fazia um número elevado de pedidos para certo tipo de máquina de coar café. Os pedidos desse cliente eram superiores ao da Macy's.

Em 1985, ele visitou a empresa em Seattle. Ela se chamava Starbucks e vendia café em grãos de alta qualidade. Tornou-se amigo dos proprietários. No ano seguinte, tornou-se sócio da empresa. Por algum tempo tentou, sem sucesso, convencer seus sócios a transformar o Starbucks numa rede de cafeterias. Os fundadores não concordavam porque não queriam vender café em copo. Argumentavam que já existiam lugares demais vendendo cafezinhos nos Estados Unidos.

Perseguindo seu sonho, Schultz saiu da empresa e abriu sua própria cafeteria. Dois anos depois, em 1987, os proprietários decidiram abrir mão do Starbucks. Estavam cansados de vender café em grãos e ofereceram a empresa para Schultz. Ele deu um jeito de encontrar investidores que lhe fornecessem o dinheiro, 3,8 milhões de dólares, e comprou a empresa.

> Ser apaixonado pelo que se faz é a única motivação possível. Ela faz de nós missionários pela causa que envolve nossa paixão.

Schultz imediatamente transformou o Starbucks numa rede de cafeterias. Desde então, ele abriu mais de 17 mil lojas do Starbucks em 37 países, e conseguiu mais de 40 milhões de clientes semanais. Em 2007, no auge da

expansão da rede, a empresa abria uma loja a cada quatro horas.

“Eu vejo pessoas com as quais cresci frequentando os mesmos ambientes, andando nas mesmas esquinas, é chocante. Eles ainda têm as mesmas conversas que tinham trinta ou quarenta anos atrás”, disse Schultz, em 2010, numa entrevista ao jornal inglês *The Mirror*, referindo-se às vezes que ele retorna à rua e ao bairro onde viveu sua infância, no Brooklyn.

Pense sobre a seguinte questão: o que fez com que Howard Schultz se tornasse tão singular em relação aos colegas que frequentavam o mesmo ambiente que ele na infância? Até aqui, ao longo desse livro, vimos várias histórias como a de Howard Schultz. O que motiva essas pessoas? Qual a força que as impulsiona? O que diferencia os desejos delas dos nossos?

Esperamos que a essa altura você já não veja mais essas pessoas como esculpidas aleatoriamente pelas circunstâncias, ou como beneficiários da sorte ou de oportunidades ocultas.

Como vimos até aqui, essas pessoas não se tornam bem-sucedidas por acaso. Elas são produto de suas escolhas, desejos e decisões que tomam ao longo da vida. Vimos que, sistematicamente, elas definem uma causa final, transformam essa causa final numa âncora e investem suas forças na realização dessa causa. Mas existe uma pergunta fundamental que ainda não foi respondida: de onde vem a motivação para fazê-lo?

É isso que veremos neste capítulo. Nas páginas seguintes, faremos com a motivação o mesmo que fizemos com o destino e as escolhas, a inteligência, a mentalidade, o propósito e o senso de urgência. Vamos analisar qual o papel da motivação na vida das pessoas com desempenho singular, analisar suas mentalidades para ver como elas se motivam, e como podemos usar o exemplo delas em nossas vidas. Vamos apresentar três regras que você pode aplicar em sua vida, empresa ou em qualquer ambiente para criar o que chamamos, no capítulo anterior, de efeito tornado.

REGRA NÚMERO UM:
Faça aquilo para o que você tem maior aptidão

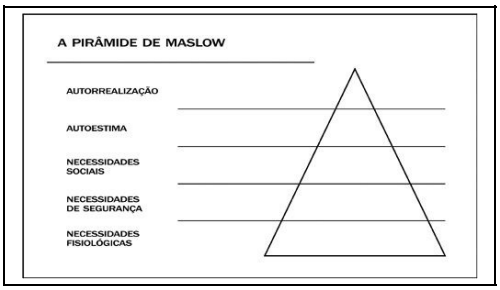
Um dos conceitos sobre motivação mais populares do mundo é a famosa Pirâmide de Maslow. Em meados do século passado, o psicólogo americano Abraham Maslow criou uma teoria que ficou conhecida como a hierarquia de necessidades de Maslow, ou a Pirâmide de Maslow.

Para desenvolver sua teoria, Maslow utilizou suas experiências clínicas e

investigou os fundamentos teóricos de outros pensadores. A partir desses estudos, identificou as necessidades biológicas, psicológicas e sociais do ser humano, e criou uma série hierárquica de cinco necessidades básicas, organizando-as em forma de pirâmide. Através dessa pirâmide, tentou explicar a origem dos nossos desejos e, através disso, o que nos motiva.

Maslow escreveu que o ser humano é um eterno insatisfeito. A origem da nossa insatisfação vem das nossas inúmeras necessidades. Elas estão relacionadas entre si e, somente após satisfazermos plenamente um tipo de necessidade, estaremos motivados para satisfazer a próxima.

Nosso desejo principal, de acordo com Maslow, é satisfazer nossas necessidades fisiológicas. Elas são fundamentais para nossa existência. Segundo o autor, se você está com frio, fome, sede ou sono, nada pode ser mais urgente ou maior do que o desejo de satisfazer essas necessidades. Sob esse ponto de vista, parece natural que essas necessidades estejam na base da pirâmide.



Uma vez que você tiver satisfeito todas as suas necessidades fisiológicas, surge outra preocupação: segurança. Você tem garantias de que nada possa lhe acontecer de ruim, tanto no presente quanto no futuro? Você possui um lar para se abrigar? Não tem ninguém lhe perseguindo? Está seguro? Essa é a segunda motivação na pirâmide de Maslow: o desejo de segurança.

Maslow afirma que somente quando esses desejos iniciais — necessidades fisiológicas e segurança — estão satisfeitos é que passamos a nos preocupar com nossas amizades, a relação com colegas de trabalho e as relações sociais próprias da vida em comunidade.

A satisfação nas relações sociais nos leva para o próximo nível: o da preocupação com nossa autoestima. Somente quando estamos nesse nível da pirâmide, com todos os níveis abaixo satisfeitos, passamos a nos preocupar com nossa autoimagem, com o sentimento de valor próprio.

Por último, no topo, vem nossa autorrealização. Com todos os outros níveis resolvidos, finalmente passamos a nos preocupar com a satisfação de nossos

desejos mais íntimos, como nossa paixão pessoal, a realização do nosso talento e o sentido da vida em si.

Maslow, em seus escritos, insiste na importância de explorar nossos talentos, capacidades e potencialidades. Ele acredita, porém, que somente seremos motivados a fazê-lo depois de suprir os outros quatro níveis de necessidades. Essa ideia, amplamente aceita, fez com que nossos sonhos, nossas paixões, ficassem sempre no final da fila, sendo raras vezes alcançados.

A pirâmide de Maslow, como já falamos, é universalmente conhecida dentro das empresas. Setores de recursos humanos de diversas empresas utilizam essa hierarquia para criar programas de desenvolvimento e promover o bem-estar dos funcionários. Mas será que, quando se trata de motivação, ou de explorar nossa singularidade, a Pirâmide de Maslow pode servir de ferramenta?

A resposta, se levarmos em conta estudos mais recentes, é negativa. Em 1990, um psicólogo americano chamado Frederick Herzberg apresentou uma ideia nova, diferente e, até certo ponto, estranha. Essa ideia, porém, revolucionou os conceitos sobre motivação existentes, e colocou a pirâmide de Maslow em xeque.

Quando se trata de trabalho, definiu Herzberg, o que produz a satisfação não tem nada a ver com o que produz a insatisfação. Ou seja: Herzberg, em seus estudos, descobriu que os fatores que produzem a satisfação são completamente distintos dos que produzem a insatisfação.

Não é uma descoberta estranha e curiosa?

A grande inovação nessa ideia é que você pode, por exemplo, estar feliz e, ao mesmo tempo, frustrado com seu trabalho.

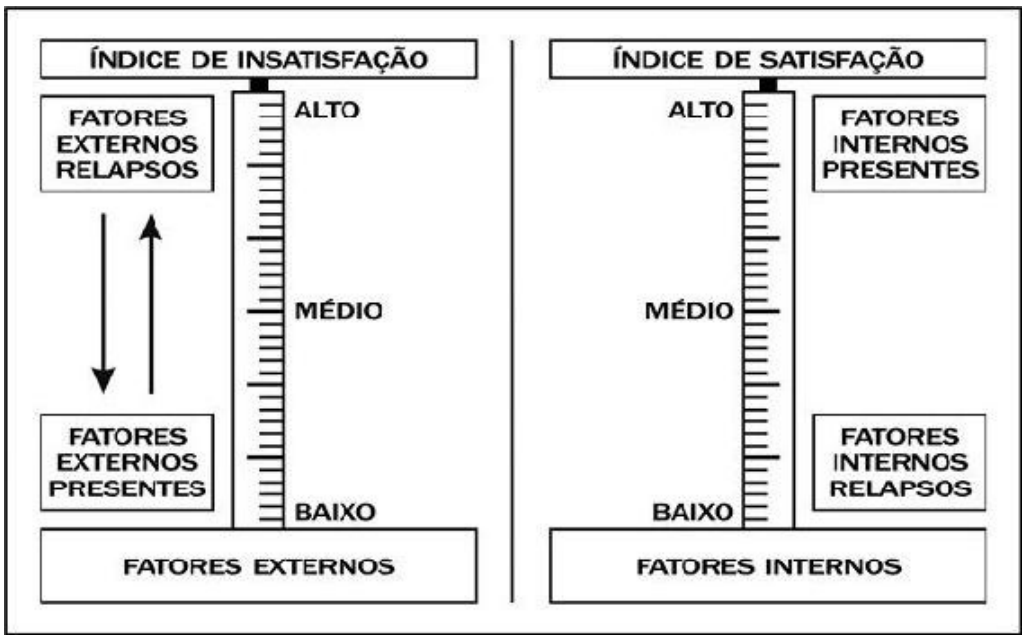
> Quando se trata de motivação, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas a ausência de insatisfação.

Ao identificar o que nos deixa satisfeitos, e separá-lo do que nos deixa insatisfeitos, Herzberg coloca a motivação e o incentivo em dois campos distintos. Ele nomeou esses campos de fatores motivacionais e de fatores higiênicos. Para facilitar a compreensão desses conceitos, nós vamos chamar os fatores motivacionais de *internos* e os higiênicos de *externos*.

O que isso quer dizer? Salários, status, ambiente de trabalho, relações com os colegas são fatores externos. Quando eles não estão a contento, criam insatisfação.

Mas aqui está o mais surpreendente: o que Herzberg está dizendo é que, ao obter excelentes condições de trabalho, salário justo e ótimas relações no ambiente, ou seja, incrementar os fatores externos, você não produz satisfação. Você apenas reduz ou elimina insatisfação.

Ou seja: quando se trata de motivação, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas a ausência de insatisfação. Veja a imagem a seguir:



Como já falamos, Herzberg descobriu que os fatores que influem na produção de satisfação profissional não têm ligação com os fatores que levam à insatisfação profissional.

Mesmo quando um trabalho oferece fatores externos excelentes, como um ótimo ambiente de trabalho, salário bom, status e relações interpessoais saudáveis, eles não criam motivação. Mas quando eles não são bons, criam insatisfação.

Em outras palavras, os fatores externos criam as condições básicas e necessárias para que você possa trabalhar, mas eles não são suficientes para motivá-lo a evoluir profissionalmente.

Considere o salário, por exemplo. Para Herzberg, ele tem pouco efeito motivador: ele gera insatisfação quando não está adequado, mas não causará motivação quando estiver acima da expectativa.

O que cria motivação, então? Herzberg diz que são os fatores internos, relacionados diretamente à própria tarefa do trabalho em si. Entre eles, está a realização pessoal que encontramos no que fazemos, o reconhecimento que

essa realização nos dá, o senso de responsabilidade que sentimos, a promoção e o crescimento pessoal. Segundo a teoria de Herzberg, a motivação é resultado das expectativas possíveis, e ela tem a ver, diretamente, com nosso crescimento profissional, e por isso, a motivação sempre está ancorada no seu potencial.

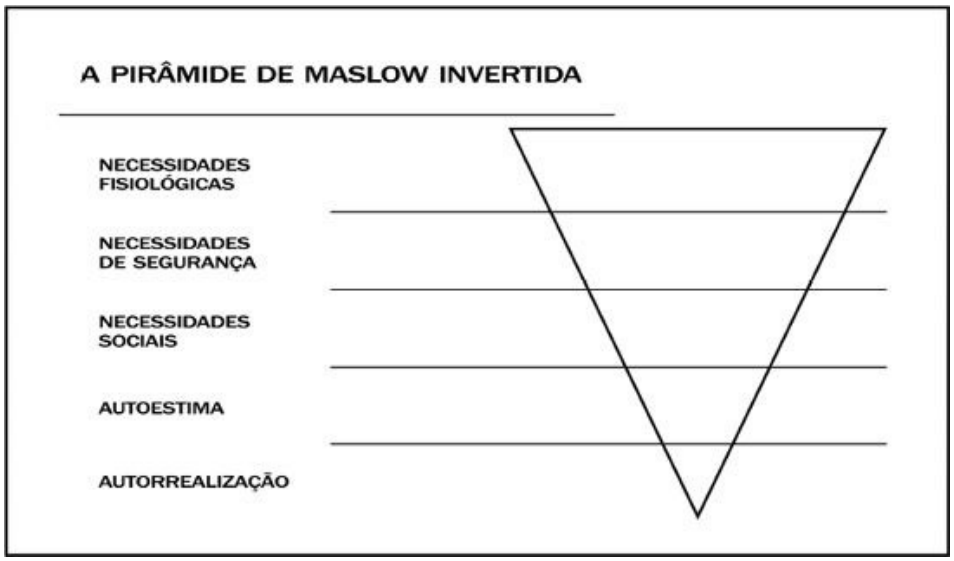
O que isso nos revela sobre a Pirâmide de Maslow?

A primeira regra da motivação sugere inverter a pirâmide de Maslow. O que isso significa? Que, quando se trata da vida profissional, a base da motivação não é e nem pode ser suprir nossas necessidades fisiológicas, mas alimentar nossa paixão escolhendo fazer aquilo para o qual estamos naturalmente mais aptos. Se você quiser viver uma vida cheia de entusiasmo, na qual você se sinta naturalmente motivado, você precisa desenvolver sua profissão numa das áreas onde está sua aptidão maior, sua singularidade.

A pergunta, então, que você deve se fazer, é a seguinte: eu tenho a oportunidade de fazer, todos os dias, no meu trabalho, aquilo que sei fazer de melhor? Meu trabalho explora aquilo que tenho de singular?

Talvez você pense que isso é uma tarefa difícil. Que mudar de ramo a essa altura da sua vida é complicado, mas mesmo assim você precisa refletir sobre isso. Porque se a resposta da questão acima for duvidosa ou negativa, tanto você quanto o empregador estão com um problema.

Uma pesquisa realizada em 2012, pelo Instituto Gallup, mostrou que quando a resposta dos funcionários a essa questão é afirmativa, a produtividade no setor é altamente superior. Mas não é só isso. O resultado é refletido diretamente no cliente. A mesma pesquisa mostrou que, quando funcionários de uma determinada empresa afirmam que gostam das sua funções, o histórico de satisfação do cliente dessa empresa é 44% superior ao de um estabelecimento onde os funcionários afirmam não estarem dando o melhor de si no trabalho.



Empresas que fizeram uma reorganização da sua força de trabalho, colocando os membros da equipe onde eles se sentiam mais próximos da sua singularidade, logo perceberam uma coisa estranha e maravilhosa acontecendo. Num curto período de tempo, houve um considerável aumento em três fatores essenciais: produtividade, fidelidade ao cliente e nível de satisfação do próprio empregado.

Se a prioridade for estabelecida em fatores externos, como salário e condições de trabalho, você evitará a insatisfação. Mas, em longo prazo, sentirá os efeitos da falta de satisfação. Sem satisfação no trabalho, a tendência é relaxar, o que irá afetar nos fatores internos e por isso, inevitavelmente, em algum momento, criará insatisfação.

Qual a alternativa, então? A regra número um da motivação diz que você precisa ancorar sua carreira numa atividade que o motive naturalmente, algo pelo qual você tenha paixão, e essa atividade sempre está estreitamente ligada ao desenvolvimento da sua singularidade.

REGRA NÚMERO DOIS:
Crie metas específicas sobre seus desejos

Em 1983, Howard Schultz fez uma viagem à Itália. Foi sua primeira viagem à Europa. Em uma das pequenas cafeterias aconchegantes de Milão, entre milhares, ele teve um pensamento intrigante: por que nos Estados Unidos não havia esses locais elegantes, acolhedores, que pudessem servir de ponto de encontro para as pessoas?

Ele pensou um pouco e concluiu que, na verdade, não havia nada que justificasse isso. Esse era um nicho de mercado ainda não explorado. O país tinha uma série de cafeterias onde as pessoas podiam comprar um copo de café e um lanche. Mas esses locais não tinham nada parecido com o charme das cafeterias italianas. Schultz era apaixonado por cafeterias. A pergunta óbvia foi: e se ele levasse essa ideia para os Estados Unidos?

Schultz via algo fascinante e encantador na ideia. Ele acreditava que não havia maneira de ela não se tornar um sucesso. Conseguia ver em sua mente exatamente como seria esse espaço. E, quanto mais pensava nessa ideia, mais o desejo crescia.

> Todo sucesso nasce de um desejo. Se você não tem coisas grandiosas em seus desejos, nunca irá atingir nada grandioso.

Quando ele voltou a Seattle, propôs a ideia para os proprietários. Eles a rejeitaram. Não queriam entrar no ramo das cafeterias. Schultz insistiu até que, por fim, deixou a empresa, para realizar seu desejo e criar sua própria marca. Mais tarde, quando seus ex-sócios ofereceram o Starbucks para ele, pedindo 3,8 milhões de dólares, ele não pensou duas vezes. Mesmo não tendo o dinheiro, deu um jeito de consegui-lo.

“Olhando em retrospectiva, esse pode parecer um valor irrisório se comparado ao faturamento atual do Starbucks. Mas em 1985, eu não tinha um centavo sobrando que eu pudesse usar para investir nessa aquisição”, ele conta.

A história de Schultz, assim como a de Soichiro Honda, Mary Kay e de tantas outras pessoas que vimos até aqui, é uma ilustração clara do poder de um desejo. Existe um ponto em comum entre todas essas pessoas. Esse ponto é a compreensão clara e específica do que elas querem e o desejo ardente de consegui-lo.

Todo sucesso começa sempre com um desejo. Mas esse desejo não pode ser apenas uma vontade, ou uma vaga esperança de conseguir algo. Ele precisa ser um fogo que arde em você, e precisa ser mais forte do que qualquer obstáculo que possa aparecer no caminho da sua realização. Esse fogo, mesmo que esteja apagado, existe em você. Ele pode ser incendiado e alimentado. A seguir, veremos como.

A força por trás do desejo

No início da década de 1990, Sheina Orbell e Paschal Sheeran, dois psicólogos ingleses, decidiram descobrir as forças que existem por trás da motivação. Para realizar essa experiência, eles escolheram um grupo de voluntários considerados extremamente resistentes a mudanças: idosos que haviam acabado de fazer uma cirurgia no joelho e/ou no quadril.

Uma articulação no corpo humano é onde dois ou mais ossos se encontram, como, por exemplo, no joelho, no quadril e no ombro. Na cirurgia de substituição de articulações, o médico remove a articulação danificada e implanta uma nova em seu lugar.

Em qualquer idade, recuperar-se de uma cirurgia de articulação exige força de vontade e disciplina. Mas essa recuperação pode ser ainda mais complicada e dolorosa quando se está em idade avançada. Por quê? Porque após a substituição da articulação, tanto no joelho como no quadril, ainda no mesmo dia da cirurgia o paciente geralmente é orientado a ficar em pé ou caminhar. Isso é necessário para evitar que a articulação crie conexões fixas. Qualquer movimento ou toque pode ser insuportavelmente dolorido. Essa dor pode durar por semanas ou mesmo meses.

Muitas pessoas, principalmente as que se enquadram na categoria escolhida por Orbell e Paschal, geralmente falham ao longo do processo de recuperação. Isso acontece por dois motivos: primeiro, porque suas condições, muitas vezes, não contribuem ou são inapropriadas para seguir as orientações exigidas pelo médico. Mas existe um elemento ainda mais determinante: que motivos teria uma pessoa, já próxima aos 70 anos, para passar por todas as dificuldades que essa recuperação exige? O que poderia estimular a força de vontade dessas pessoas para passar por esse doloroso processo de recuperação já próximo ao final de suas vidas?

Para responder a essa questão, Orbell e Paschal selecionaram dezenas de pacientes de um hospital ortopédico de Londres. A média de idade dos voluntários era de 68 anos. Todos eram de classe baixa e com pouca formação. Ninguém, por exemplo, tinha concluído um curso superior. Os pesquisadores então se propuseram a acompanhar a recuperação desses pacientes. Eles teriam uma espécie de orientador ao longo do processo.

Logo após a cirurgia, eles deram a cada paciente uma caderneta com 32 páginas. Na capa, havia instruções diárias sobre o que eles deveriam fazer

durante o período de reabilitação. Nas 30 páginas do miolo, havia uma agenda, com espaço para organizar o dia e a semana. A intenção dos pesquisadores era estimular os pacientes a programar suas sessões de atividades de acordo com as instruções contidas na capa da caderneta, estabelecendo metas claras e específicas para as atividades semanais. Depois, eles verificariam se estabelecer esse tipo de metas ajudou no desenvolvimento da força de vontade necessária para a recuperação desses pacientes.

A agenda continha estímulos como:

Minha meta para essa semana é:_____

Os pacientes eram orientados a escrever exatamente o que pretendiam fazer cada dia da semana.

Os pesquisadores monitoraram o processo de recuperação dos pacientes durante três meses. No final do período, analisaram o nível de recuperação de cada um. Também recolheram as cadernetas e conferiram quem e com que regularidade cada um deles havia preenchido o programa diário. Depois, fizeram um cruzamento de dados. Eles compararam o desempenho na recuperação com as informações que constavam nas cadernetas.

Aqueles que elaboraram planos semanais, como caminhadas, fisioterapia, e descreveram esse plano em detalhes, voltaram a caminhar normalmente quase na metade do tempo, em relação àqueles que não haviam feito um planejamento. O que é mais surpreendente: eles começaram a andar sem auxílio do andador quase três vezes mais rápido que os outros.

Outra constatação feita por Orbell e Paschal, é de que quanto mais específica a descrição do plano, mais rápida a recuperação. Uma análise minuciosa do conteúdo das cadernetas revelou que aqueles que planejaram seus dias criavam uma defesa ainda maior contra os problemas rotineiros, como dor e mau jeito.

Em outras palavras, eles estavam determinados a encontrar as soluções dos problemas, por mais duros e dolorosos que eles fossem. Seu foco estava em seu desejo, naquilo que realmente importava: a recuperação. Com isso, eles não perdiam tempo com o que não era importante, ou o que atrapalharia as ações necessárias para a recuperação.

Orbell e Paschal descobriram que o simples ato de elaborar metas específicas em torno do desejo de recuperação criou um estado de espírito de motivação. Essas metas fizeram com que os pacientes mantivessem seu foco na recuperação, e não nas dificuldades do processo. As pessoas que não organizaram seu dia em torno de metas claras, ao contrário, mantinham seu pensamento fixo na dor e na dificuldade. Elas eram paralisadas por esse

pensamento.

O mesmo acontece em nossa vida cotidiana. Vimos que o maior diferencial na vida das pessoas que atingem uma qualidade de vida diferenciada é sua visão clara daquilo que desejam. A experiência de Orbell e Paschal vai além. Ela mostra que, se você possui um desejo, precisa alimentá-lo positivamente. Mas, além disso, precisa estabelecer um cronograma de metas e colocá-lo em ação imediatamente. Uma vez escritas, essas metas se tornam um agente motivador que lhe levará a ação. Essa é a segunda regra da motivação.

Quando Howard Schultz retornou da Itália com a ideia dos bares de café em mente, primeiro ele teve seu momento de sonho, esperança, desejo e planejamento, que é a visão. Isso é importante. Aquilo que não vemos na nossa mente dificilmente será obtido na prática. Se você não está acostumado a ver claramente o que deseja, não pode esperar muito da vida. Uma vez que fixou aquilo que quer, no entanto, deve decidir o que você está disposto a fazer para obtê-lo. Em seguida, deve definir um período em que deseja conquistá-lo. E mais importante: elaborar um planejamento claro, e começar imediatamente a colocá-lo em ação. Dessa forma, você consegue monitorar seu crescimento, o que por si só é um fator motivador.

Todas as pessoas que analisamos até aqui eram grandes sonhadoras. O que isso nos diz? Todo sucesso nasce de um desejo. Se você não tem coisas grandiosas em seus desejos, nunca irá atingir nada grandioso. O mundo constantemente pede novas ideias, novas formas de pensar, novas maneiras de atuar, novos estilos de liderança, novos métodos de ensino, novas políticas públicas, novas estratégias de marketing... Existe uma constante demanda por coisas novas. Tudo está em constante evolução.

Sabemos, porém, que não basta apenas sonhar. O mundo precisa de sonhadores atuantes. Pessoas capazes de transformar sonhos em ação. E essa ação exige uma característica indispensável: a motivação que nasce de uma ideia com um plano de execução. Essa é a segunda regra da mudança. Ter um propósito definido. Estabelecer metas claras para realizar esse propósito e escrevê-las nos ajuda a manter o foco e realizá-las.

REGRA NÚMERO TRÊS:
Tenha claro o que criará a sustentabilidade econômica e financeira para a realização do seu propósito

Frederick Taylor é considerado o pai da administração científica. Em 1910, ele

propôs uma teoria amplamente aceita e praticada nas empresas sobre como motivar as pessoas.

Taylor disse que era necessário duas coisas para que as pessoas realizassem seu trabalho de forma eficaz e efetiva: intensa supervisão e dinheiro. Ou seja, você precisa estimular seu funcionário com dinheiro e, depois, ficar no pé dele para garantir que ele dê a resposta pelo salário que recebe.

A ideia de Taylor está tão presente nos dias atuais que, há pouco tempo, Peter Drucker, outro gigante da administração, afirmou que, até hoje, pouco tem sido acrescentado às descobertas de Taylor, embora ele já esteja morto há quase cem anos.

Muitos de nós acreditamos nisso. Pense, por exemplo, nos anúncios de oferta de emprego ou de concursos públicos. O que, depois da segurança, mais nos atrai? Não é a renda? E depois da renda, não é a estabilidade? O que não percebemos quando buscamos a estabilidade, como num emprego público, por exemplo, é que com ele, muitas vezes, vem o suicídio de qualquer desejo ou senso de urgência.

> Tudo o que não se sustenta econômica e financeiramente não tem vida própria e, por isso, não sobrevive por si só.

Outro conceito estruturado sobre essa base é a Pirâmide de Maslow, que já analisamos. Assim como Taylor, Maslow também coloca as necessidades fisiológicas como elemento principal quando se trata de motivação. Para suprir nossas necessidades fisiológicas, como vimos, nos apegamos ao salário, tornando-o um dos focos principais para escolha da nossa profissão.

Outra teoria motivacional bastante aceita é a do psicólogo americano John Adams. Em 1963, ele criou a teoria da equidade. De acordo com Adams, as pessoas sempre irão equilibrar o empenho que colocarão em seu trabalho com os benefícios que obterão dele. Em seguida, essas pessoas usam essa média extraída do empenho *versus* ganho, e a comparam com a média dos seus colegas. Adams afirma que um indivíduo se sentirá motivado quando essa comparação mostrar que está sendo tratado de maneira justa, levando em conta o tratamento que seus colegas recebem.

Essas três ideias — de Taylor, Maslow e Adams — apresentam duas características em comum. A primeira é de que a motivação para realizar determinado trabalho sempre está ligada diretamente ao dinheiro. A segunda é

de que, além do dinheiro, há outros fatores fundamentais. Ou seja: embora a remuneração por um trabalho esteja intrinsecamente ligada à motivação, ela não é, e nem pode ser, a *única* causa. Entretanto, tudo o que não se sustenta econômica e financeiramente não se sustenta por si só.

O dinheiro é uma necessidade. Assim como respirar, comer, beber e dormir são necessidades. Mas respirar, comer, beber e dormir não são fatores que nos motivam. Quando essas necessidades não são supridas, nosso organismo reage de maneira que somos induzidos a fazê-lo. Mas, quando não sentimos falta de ar, fome, sede ou vontade de dormir, poucas coisas possam nos motivar a fazê-lo. Por outro lado, não vivemos sem ar, alimento ou água. Da mesma forma, para funcionarmos no mundo, precisamos de dinheiro, embora não seja ele que dê sentido à vida.

Por isso, a terceira regra da motivação é a compensação. Descubra sua aptidão, transforme-a num desejo. Crie metas em torno desse desejo, mas não se esqueça da renda. Você precisa descobrir como transformar seus desejos em compensação financeira. Assim como o ar, o alimento e o repouso não são o sentido da vida em si, embora sem eles não conseguimos sobreviver, o dinheiro não deve ser a razão principal que nos motiva, mas, sem ele, não conseguimos sobreviver profissionalmente. Lembre-se: tudo o que não se sustenta econômica e financeiramente não se sustenta por si só.

Criando motivação interna

Essas três regras — faça aquilo para o que você tem maior aptidão, crie metas específicas sobre seus desejos e tenha claro o que criará a sustentabilidade econômica e financeira para realização do seu propósito — são a base de toda carreira ou empresa bem-sucedida.

Em *Onward*, um dos seus livros, Howard Schultz escreve sobre um momento crítico na história do Starbucks. A empresa estava passando por uma intensa crise financeira. A situação comprometia o empenho de todo grupo.

Uma das soluções apresentadas pelos investidores era abrir mão da posse das quase 17 mil cafeterias estabelecidas nos 52 países onde a companhia opera. A ideia era transformar o Starbucks numa rede de franquias. É assim que funcionam outras redes semelhantes, como McDonald’s, Burger King e Dunkin’ Donuts. Numa franquia, qualquer pessoa qualificada pode adquirir os

direitos parciais para usar a marca.

Além do investimento inicial, pago para adquirir esse direito, o comprador paga comissões mensais para o proprietário da marca. Se, por exemplo, Howard Schultz transformasse o Starbucks numa franquia, teria uma tremenda entrada de recursos provindo das vendas das lojas, mais uma receita mensal garantida. Mas Schultz rechaçou essa ideia veementemente. Veja por que:

"Economicamente, isso faria o maior sentido. Vender franquias nos daria um enorme volume de dinheiro imediato. Os retornos mensais das comissões seriam certamente maiores e representariam entradas garantidas", Schultz disse. "Entretanto, se abríssemos mão da empresa, cedendo a posse de milhares de lojas para centenas de indivíduos, seria mais difícil mantermos a confiança que nossos parceiros têm na empresa, confiança que, por sua vez, alimenta a confiança e a conexão que estabelecemos ao longo dos anos com nossos clientes", ele afirmou.

Uma vez descartada essa possibilidade, surgiu uma segunda ideia. Os grãos de café usados pelo Starbucks estão, reconhecidamente, entre os de melhor qualidade do mundo. Isso representa um preço maior por cada quilo de café que a empresa compra. O café é um produto caro. Em 2011, um saco de 60 quilos chegou a custar R$ 550. O Starbucks consome 182 milhões de quilos de café por ano. Isso representa mais de 40% do café de alta qualidade produzida no mundo.

> A tragédia de ser livre é a ilusão do erro da escolha.

Se a empresa reduzisse em 5% a qualidade dos grãos de café que ela consome, isso representaria uma economia de dezenas de milhões de dólares por ano. Muitos de nós pensaríamos que esse plano seria uma saída inteligente. Uma redução tão pequena na qualidade do café certamente não faria diferença. Mas Schultz foi enfático na sua posição:

"A Starbucks jamais comprometerá a qualidade dos seus produtos para reduzir custos e aumentar os lucros".

Qual a saída, então? Howard Schultz encontrou outro plano.

"Eu sei o que é preciso fazer", ele disse. "Temos que mostrar a cara e fazer nosso trabalho. Isso significa encontrar a verdadeira solução dos problemas, por mais duros e insolúveis que eles possam parecer, e não tentar encontrar atalhos. Precisamos nos focar no que importa e parar de perder tempo com o

que não tem importância. E a única coisa que importa é pressionar a nós mesmos a superar nossos limites, encontrar alternativas para resolver os problemas que estão mais próximos de nós e permanecer alertas e atentos para os detalhes que usualmente não vemos, e procurar formas de nos tornar melhores, mais inteligentes, mais eficientes. Inovar e nos reinventar constantemente", ele disse.

Interessante, não é? O que Schultz quis dizer, na realidade, em todos os momentos, foi que jamais podemos abrir mão da nossa singularidade, do poder que nos faz diferentes. A singularidade do Starbucks é sua qualidade, e abrir mão dessa qualidade seria abrir mão do que faz a empresa ser diferente.

Manter nossa singularidade nos momentos difíceis só é possível quando nosso propósito de vida está estabelecido sobre nossa paixão. E nossa paixão é um fator interno. Ela nasce da fonte que sustenta nossa habilidade natural, nosso talento inato, que temos de singular. Por isso, o empenho na busca de uma atividade que esteja estruturada sobre nossa habilidade deve ser nossa principal estratégia de motivação. Nada motiva mais do que ter paixão pelo que se faz.

Que tipo de atividade te motiva naturalmente? Que trabalho desperta seus níveis mais profundos de paixão? Depois de responder a essa questão, estabeleça um plano claro para desenvolver essa paixão e descubra como criar renda com os resultados produzidos por essa paixão.

Síntese do capítulo

Mentalidade existente

Somos levados a pensar que são os fatores externos — como salário, ambiente de trabalho e segurança — que motivam as pessoas. Por consequência, pensamos que investir no melhoramento desses fatores é uma forma de aumentar a motivação pessoal ou da equipe.

Mentalidade potencial

Na verdade, o que nos motiva são os fatores internos, e não os externos. Os fatores externos só servem para evitar descontentamento e insatisfação. Se quisermos criar motivação, precisamos investir nos fatores internos.

Pontos-Chave

— Existem três regras que regem a motivação: a primeira é o desenvolvimento de seu talento natural. A segunda é a criação de um propósito definido, que desenvolva esse talento. A terceira é encontrar um meio de transformar esse talento em renda.

— Todo sucesso nasce a partir de um desejo. Esse desejo precisa ser maior do que os obstáculos que possam surgir no caminho da sua realização.

— Você precisa descobrir qual é o seu desejo, transformá-lo num propósito e criar um plano de ação, por escrito, para realizá-lo.

— Esse propósito precisa estar associado diretamente com a criação de renda para suprir suas necessidades externas imediatas.

— Seu propósito precisa estar conectado diretamente com aquilo que você gosta de fazer, seu talento natural.

Problema Comum

Vemos as pessoas motivadas, e percebemos que, geralmente, elas ganham muito dinheiro. A partir disso, criamos uma correlação falsa entre motivação e dinheiro. Essa correlação nos leva a pensar que o principal agente motivador dessas pessoas é o dinheiro. Quando, na verdade, o dinheiro é resultado da motivação que essas pessoas possuem. Confundimos o resultado da motivação com os agentes motivadores.

Solução Proposta

Descubra seus desejos mais intensos, investigue a si mesmo para detectar seus pontos fortes. Crie um propósito claro e específico sobre esse desejo e elabore um plano para realizá-lo e coloque esse plano em ação imediatamente. Foque-se, em primeiro lugar, no desenvolvimento do seu potencial, e somente depois defina como esse potencial pode ser transformado em dinheiro.

Questão

Você tem a oportunidade de fazer todos os dias, no seu trabalho, aquilo que sabe naturalmente fazer de melhor?

CAPÍTULO 9

As fontes do poder pessoal

“Minhas decisões raramente foram baseadas no retorno financeiro ou no prestígio que um cargo pudesse me dar. Sempre me foquei na oportunidade de desenvolver minhas habilidades.”

Enquanto cursava a faculdade de administração, Nolan Archibald tinha dois sonhos: jogar basquete para um time da NBA e tornar-se o diretor-presidente de uma das companhias listadas na *Fortune 500* — a famosa lista das 500 maiores empresas do mundo. Nolan nunca se tornou um jogador da NBA, embora tenha chegado próximo. Restava apenas uma opção: tornar-se um executivo de sucesso no mundo corporativo.

Quando deixou a universidade, enquanto seus colegas preenchiam currículos e corriam desesperados atrás de um emprego bem remunerado, Nolan decidiu seguir por outro caminho: tirou algumas semanas para pensar. Antes de buscar um emprego, ele queria se certificar qual era a melhor estratégia para alcançar o seu propósito. Ou seja, tornar-se o CEO de uma empresa da *Fortune 500*.

“É preciso ter um plano”, ele disse à revista *Fortune*, mais tarde. “Eu acredito no pensamento estratégico. Você analisa a situação, determina quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos, e depois elabora um plano para fortalecer os fortes e corrigir os fracos”.

Depois de pensar por algumas semanas, Nolan seguiu um plano ousado e incomum. Ao contrário do que se poderia esperar de um recém-graduado com sonhos de escalar a escada do sucesso, Nolan decidiu, num primeiro momento, não se focar no caminho que o levasse direto ao seu objetivo. Sua estratégia foi outra: primeiro, iria procurar uma série de trabalhos que lhe oferecessem a oportunidade de desenvolver suas habilidades. Ele queria desenvolver seus pontos fortes ao máximo para que, quando surgisse a oportunidade de ocupar o cargo com o qual sonhava, estivesse preparado.

“Minhas decisões ao longo da vida raramente foram baseadas no retorno financeiro ou no prestígio que um cargo pudesse me dar. Sempre me foquei na

oportunidade de desenvolver minhas habilidades", ele disse mais tarde.

Quais os resultados que Nolan obteve? Sua estratégia deu certo? Durante alguns anos, ele ocupou cargos considerados secundários. Administrou, por exemplo, uma mina de amianto no Canadá porque acreditava que liderar pessoas em situações extremas era uma experiência necessária.

Quando estava com 42 anos, Nolan foi convidado para ocupar um cargo de direção na Black & Decker. Disse que aceitaria a oferta, mas com uma condição: queria assumir o cargo de diretor-presidente. Durante as negociações, foi informado de que havia uma série de entraves que o impediam de assumir o cargo naquele momento. Talvez nos próximos quatro ou cinco anos essa oportunidade apareceria. Mesmo assim, Nolan aceitou o cargo que lhe foi oferecido.

Mas não ficou nele por muito tempo. Seis meses depois, seu sonho se realizou. Ele foi convidado a assumir a presidência da Black & Decker. Ao aceitar o convite, tornou-se a pessoa mais nova da história a ocupar o cargo de CEO numa empresa da lista da *Fortune 500*. Nolan Archibald presidiu a Black & Decker por vinte e quatro anos. Tornou-se um líder extraordinário. A revista *Bussines Week*, recentemente, considerou-o um dos seis melhores líderes empresariais dos Estados Unidos. Numa avaliação recente da *Fortune*, ele aparece como um dos 10 executivos mais desejados por empresas americanas.

Além do talento

Será que o exemplo de Nolan Archibald é algo comum entre as pessoas de sucesso? Se olharmos a biografia de pessoas com desempenhos excepcionais, será que iremos encontrar um padrão de regularidades que reflete nelas a mesma estratégia usada por Nolan? Será que todos buscam a paixão pelo que fazem colocando o retorno financeiro em segundo plano?

Ao longo deste livro afirmamos ser um equívoco acreditar que pessoas que realizam seus desejos são dotadas de talentos excepcionais ou de uma inteligência fora do comum. Dissemos, de várias formas, que a mentalidade de que o outro é superior ou inferior a nós precisa ser abandonada. Acreditamos que, na essência, todas as pessoas são iguais. Afirmamos que a diferença que existe está na mentalidade que usamos para lidar com as circunstâncias do dia a dia.

Neste capítulo, mostraremos que se tornar uma pessoa ou um executivo de sucesso não requer apenas talento ou inteligência. É preciso também buscar os desafios e as experiências que desenvolvem nosso talento, nossa inteligência e nossa intuição. É preciso desenvolver determinação, força de propósito e disciplina, e aprender a escolher a estratégia adequada para alcançar nossos objetivos. Você verá que todas essas características têm um ponto de origem em comum: nossa singularidade ou habilidade natural. Toda determinação, força de propósito e disciplina são fruto da escolha de trabalhar em uma atividade que nos motiva *naturalmente*. E essa atividade, necessariamente, precisa explorar o que temos de singular.

Olhe para seus amigos, seus parentes, seus vizinhos e seus colegas de trabalho. Você conhece alguém bem-sucedido e que, ao mesmo tempo, está desmotivado, sem empolgação, perdido, sem um senso de direção? Certamente você concorda conosco que encontrar alguém assim é pouco provável.

Sentir-se desconectado e infeliz com o trabalho é um alerta de que você precisa mudar. É sinal de que suas funções diárias estão desalinhadas com sua habilidade natural. Um dos problemas é que, quando seus esforços diários se tornam rotineiros, chatos e previsíveis, você deixa de aprender com as experiências.

Sem desafios, motivação, ou oportunidades para aprender, a vida profissional perde a empolgação. Sem empolgação, você passa a se sentir desmotivado, e qualquer coisa que você fizer, lhe esgota facilmente. É aí que começam seus problemas. Você passa a comer mais, a ficar mais tempo na frente da televisão, a buscar alternativas como bebida, cigarro, bares. Você se torna cínico, pessimista e deprimido. Quando isso acontece, a próxima parada será o estresse e a depressão, que, quase sempre, nos levam ao fracasso.

> Toda determinação, força de propósito e disciplina é fruto da escolha de trabalhar em uma atividade que nos motiva naturalmente.

Se você se sente nessa situação, o que você pode fazer? Siga conosco. Nas páginas a seguir, você vai entender por que pessoas como Nolan, e tantas outras que analisamos até aqui, alcançam resultados extraordinários. Verá que elas não são bem-sucedidas porque nasceram com capacidades superiores. Elas simplesmente, em algum momento da vida, inverteram a pirâmide de Maslow e colocaram suas habilidades naturais em primeiro lugar. Em seguida, investiram

todos os seus recursos na criação de processos e oportunidades que desenvolvessem essa habilidade.

Você verá que implantar essa mesma mentalidade na sua vida é muito mais simples do que possa parecer. Na maior parte dos casos, as mudanças necessárias para se reinventar e recolocar sua vida nos trilhos são pequenas, mas, se feitas da maneira correta e no momento certo, podem ser mudanças altamente transformadoras.

Esse é o segredo dessa mudança: você não precisa mudar quem você é, alterar seu passado, ou trocar de identidade. Você só precisa criar uma nova ancoragem, definir essa ancoragem como sua prioridade e gerenciar seus recursos — tempo, energia, capital e relações — em torno dessa prioridade de maneira correta. A seguir, lhe mostraremos como fazê-lo.

O poder da experiência

Qualquer pessoa que deseja viver uma vida plena de sentido precisa estar motivada para experimentar coisas novas, questionar-se, buscar novos desafios, analisar seus desempenhos nesses desafios, buscar novas experiências, ajustar seu desempenho ao longo dessas experiências — e por aí vai.

Assim como vimos no exemplo de Nolan Archibald, sucesso na carreira tem muito a ver com a disponibilidade para correr riscos e cometer erros, sempre respaldado pelo desejo de ter uma vida mais rica em experiências diferentes, monitorando os resultados dessas experiências. Quando você cria a ancoragem certa, haverá um caminho entre o ponto em que você está e o ponto em que você quer chegar. Esse caminho é a sua jornada pessoal. Os obstáculos e desafios dessa jornada, assim como as estratégias de superação utilizadas para superá-los, quando monitorados corretamente lhe darão um acúmulo de experiências e a sabedoria necessária para vencer.

Agora pare e pense sobre a seguinte questão: por que os desafios e as experiências, quando monitoradas corretamente, são tão importantes?

A resposta pode ser encontrada nesse estudo de Curt Richter, um cientista e pesquisador da Universidade Johns Hopkins, localizada em Maryland, nos Estados Unidos.

Décadas atrás, Richter realizou uma experiência para estudar o efeito da temperatura da água na resistência física de ratos. Que experiência foi essa?

Richter e seus colegas isolaram dezenas de ratos em jarros de vidro, depois encheram os jarros com água. As paredes dos jarros eram altas e escorregadias, impedindo os ratos de subir. Para manter os ratos nadando, Richter e sua equipe prepararam pequenas mangueiras para jogar jatos de água sobre os ratos cada vez que, em vez de nadar, eles tentavam ficar boiando na água.

As cobaias tinham duas opções: chapinhar para se manterem sobre a água ou desistir e morrer afogadas. Com um cronômetro em mãos, a equipe media o tempo que cada um dos ratos nadava antes de se entregar e morrer afogado.

Os pesquisadores logo descobriram algo surpreendente e provocador: mesmo quando a temperatura da água era igual, e os ratos tinham a mesma aptidão física, eles apresentavam variações inexplicáveis no tempo de resistência na água. Alguns nadavam continuamente por quase 60 horas antes de se entregar à exaustão; e outros, depois de lutar por 15 minutos, simplesmente desistiam e se entregavam, afogando-se.

Richter e sua equipe ficaram perplexos.

Qual seria o motivo que distinguia esse tipo de comportamento? Não seria natural que esses ratos, por instinto, nadassem todos quase durante o mesmo período antes de se entregarem? O que poderia explicar essa significativa disparidade no desempenho desses roedores?

Richter e seus colegas então decidiram realizar uma nova experiência.

Eles utilizaram os mesmos métodos da experiência anterior. Desta vez, entretanto, não deixaram os ratos na água imediatamente até eles se afogarem. Em vez disso, eles os deixavam por algum tempo, depois os resgataram e os soltavam de volta as suas gaiolas. Minutos depois, repetiam o mesmo processo. Quando os ratos já pareciam acostumados ao resgate depois de nadarem por certo tempo, eles foram colocados, de forma definitiva, nos jarros com água. O resultado foi impressionante: agora todos eles nadaram em média cerca de 60 horas antes de se entregarem a exaustão, e morrerem afogados.

O que isso nos diz sobre as diferenças constadas na primeira experiência? Primeiro, isso nos revela que, se existe uma esperança ou uma expectativa clara de que podemos ser salvos, nossa força de vontade nos levará a tentar até o limite máximo de nossas forças. Ou seja: se você possui a ancoragem certa, e uma visão clara de onde você quer chegar, suas forças se multiplicam.

Quando você enfrenta um problema com determinação e o resolve, suas forças aumentam e seu poder de enfrentamento será maior na próxima vez

que você tiver um obstáculo diante de si.

Mas existe outro fator, igualmente importante. As cobaias não resistiram em função da sua capacidade física ou do seu instinto natural, mas em função daquilo que as experiências anteriores haviam lhes ensinado. Os ratos que, no primeiro estudo, mostravam mais resistência, de alguma forma, haviam passado por experiências que lhes dava um instinto de esperança maior de sobrevivência do que os outros, e, por isso, davam o máximo de si.

Uma vez que você enfrenta um problema com determinação e o resolve, suas forças aumentam e seu poder de enfrentamento será maior na próxima vez que você tiver um obstáculo diante de si. Ou seja, nosso resultado é, quase sempre, definido pela mentalidade que adquirimos a partir daquilo que as experiências anteriores nos ensinaram.

Por que, então, novas experiências e desafios são tão importantes no processo de mudança?

Porque somente através deles podemos sobrepor ou anular as experiências negativas do passado. Uma derrota temporária, uma experiência nova e diferente, se monitorada de maneira correta, usando o sistema introspectivo de pensar, pode se transformar numa mentalidade que, ao invés de nos retrair, nos estimula ainda mais.

Em outras palavras, o que isso quer dizer é o seguinte: toda zona de conflito, quando estimulada pelas mentalidades corretas, nos transforma e engrandece significativamente, colocando-nos no caminho da excelência nos mais diferentes aspectos.

No decorrer do capítulo vamos lhe apresentar quatro princípios usados por todos os grandes líderes, empreendedores e profissionais de todas as áreas no desenvolvimento de suas carreiras. Esses princípios poderão ajudá-lo a criar a mentalidade correta para extrair o máximo do seu potencial, tornar-se mais seguro de si e criar uma motivação natural pelo seu trabalho.

A fórmula de Nolan

Nolan Archibald é um homem de exuberância e persuasão incomuns. Ele tem dois metros de altura, olhos azuis e um sorriso firme e sólido. Sua fisionomia e estilo são daquelas que a gente só vê nessas raras figuras que impõem uma

autoridade natural que gostamos de seguir. Mas seu poder maior vem de outra fonte: a harmonia que existe entre sua habilidade, os recursos e os métodos que ele usa em suas estratégias para executar determinadas tarefas. É isso que o torna verdadeiramente singular. Em outras palavras, essa harmonia faz com que Nolan transmita firmeza naquilo que quer, mostra segurança em como consegui-lo e deixa sempre claro porque obtê-lo é importante.

Como Nolan desenvolveu essa habilidade? Será que qualquer pessoa pode aprender a ser segura? Tornar-se firme em suas decisões sem deixar de ser criativa, solidária, generosa e ter uma personalidade cativante? O que você precisa fazer para incorporar essas características em sua personalidade?

Uma das características comuns nas pessoas de sucesso e de desempenho excepcional é desenvolver sua carreira sobre uma atividade que envolve seu talento natural. Pense no seguinte: durante a maior parte da sua vida, você passará entre oito a dez horas diárias no seu ambiente de trabalho. Você não será bem-sucedido se esse ambiente lhe passar um sentimento de alienação, se o seu trabalho for frustrante, ou se você se sentir perdido na carreira e desconectado da percepção de si mesmo e da sua habilidade natural.

Por isso o exemplo de Nolan é tão importante. Você lembra como ele criou a ancoragem que definiu sua carreira? Após estabelecer o que queria, ele buscou os desafios que poderiam lhe dar a experiência necessária para realizar seu propósito. Escolher uma atividade tendo em vista nossa realização pessoal, em vez da remuneração financeira desejada, é a única forma de obter a remuneração desejada em longo prazo. O que isso nos diz? Que sucesso não é obter dinheiro em somas absurdas, mas desenvolver os meios que nos deem dinheiro em somas absurdas. E a única maneira de criar os meios é desenvolver nosso potencial.

Para os criadores de ideias, o dinheiro sempre é visto como consequência de sua ideia ter dado certo. Elas compreendem que é o resultado de suas ações, e não apenas suas ações, que produz o dinheiro. O mesmo se aplica na sua vida. Primeiro você precisa ter a intenção; ao alimentá-la, você cria uma filosofia que produzirá as ideias das quais resultarão suas ações. Essas ações se transformam em hábitos que produzirão os resultados que, por fim, irão definir seu estilo de vida.

Tudo começa com uma intenção. Se sua intenção é ter uma boa qualidade de vida, e por isso busca a satisfação financeira imediata, embora o trabalho seja frustrante, essa frustração tirará a motivação do seu trabalho lá na frente. Sem motivação, seu desempenho cairá, e sua remuneração também. Em outras

palavras, sua intenção falhará.

Mas se, ao contrário, você escolher um trabalho que lhe motiva, embora ele não lhe dê uma renda significativa no começo, ao longo do tempo a motivação fará com que seu desempenho aumente, e, com isso, sua remuneração aumentará também. Pense outra vez sobre o conceito de ancoragem, visto no capítulo sete. Com esse conceito em mente, analise o gráfico a seguir:



O que esse gráfico nos diz? Para obter resultados que lhe darão o estilo de vida que você busca, primeiro você precisa criar uma ancoragem numa causa final que esteja estruturada sobre sua habilidade. Em seguida, você precisa transformar essa causa final em sua grande prioridade. Depois, utilizar seus quatro recursos adequadamente e criar os métodos necessários para que suas ações estejam alinhadas com a prioridade estabelecida.

Se você analisar a vida de pessoas como Nolan Archibald, verá que elas estruturam sua carreira sobre os quatro fatores acima, que integram o que chamamos aqui de *A Fórmula de Nolan*. Todos eles são fundamentais no processo de desenvolvimento e da exploração do nosso potencial.

A seguir, vamos dar uma olhada nesses fatores um a um.

Habilidades — Todos nós somos dotados de um extraordinário potencial de crescimento e realização. Para liberar e desenvolver esse potencial, a regra número um é descobrir a atividade para a qual temos uma habilidade natural maior do que as outras pessoas. Essa habilidade natural é nosso talento individual. Esse talento compreende nossa singularidade.

Cada um de nós tem uma inclinação natural para determinada atividade. É sobre essa atividade que devemos estruturar nossas carreiras. Nossa singularidade é dinâmica e precisa ser sentida, isolada e desenvolvida ao longo

do tempo. Ninguém, por mais genial que seja, nasce com sua singularidade plenamente desenvolvida.

É nesse processo que entra o poder da experiência. Se os desafios de determinada experiência estão no campo da atividade para a qual você possui uma habilidade natural mais forte, ele se torna motivador e desafiante. Se esse desafio, entretanto, estiver num campo para o qual você não possui uma habilidade natural, ele se torna desgastante, suas energias se esgotam rapidamente e, ao invés de estimulado, você se sentirá estressado e frustrado.

Recursos — Um dos fatores mais importantes para desenvolver nossa habilidade natural é o uso correto dos nossos recursos. Como já vimos, eles se dividem em tempo, energia, capital e relações.

Muitas vezes acreditamos, equivocadamente, que os recursos são os responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso. Mas recursos são apenas um dos quatro fatores críticos que influenciam os resultados práticos.

Como veremos mais adiante, os recursos nem sempre são utilizados para a nossa realização profissional. Você os tem à sua disposição e os está usando neste momento, independente do desempenho que está obtendo. A diferença está no tipo de mentalidade que você cultiva em relação ao uso e exploração desses recursos. Iremos retomar isso mais adiante.

Métodos — Eles representam a maneira como você usa os recursos que tem a sua disposição. Serão os métodos adequados que lhe permitirão criar a estratégia certa para usar o tempo, a energia, o capital e as relações pessoais da maneira mais correta.

Em outras palavras, os métodos são padrões que definem a forma como você interage, coordena, comunica e toma decisões em sua vida. Eles determinam se essas ações são aleatórias ou se elas estão estritamente vinculadas a uma causa final. Ou seja: os métodos são mecanismos que podem criar atalhos, porque eles podem ser assimilados de experiências anteriores e até de outras pessoas. Eles são técnicas já consagradas e vitoriosas que você poderá utilizar para economizar seus recursos.

Prioridades — A prioridade é o fator que determina porque você faz as escolhas de uma maneira e não de outra. Ela é a fixação de um ponto no qual você irá investir seus recursos. Ou seja, ela define quais as atividades que você irá colocar no topo da lista, e quais os recursos que elas receberão.

Por isso, ao definir sua prioridade, você deverá analisar cuidadosamente a relação custo-benefício que suas escolhas irão produzir ao longo do tempo. Iremos retomar essa questão no capítulo final do livro.

Esse é apenas o panorama geral. Agora vamos aprofundar cada um desses fatores um pouco mais, analisando cada uma das três fontes de poder necessárias para desenvolver sua singularidade. Esse aprofundamento lhe mostrará como você poderá incorporar esses quatro elementos da *fórmula de Nolan* em sua vida.

PRIMEIRA FONTE DE PODER PESSOAL
Talento natural, ancoragem e o efeito tornado

Vimos no capítulo anterior que o grande erro que a maioria de nós comete é estabelecer como prioridade buscar um emprego ou profissão com boa remuneração financeira, ignorando nossa paixão ou talento natural. Quando caímos nessa cilada, ignoramos completamente nossa primeira fonte de poder pessoal: nossa singularidade. Ignorar esse fator, que é a base ou o ponto de partida de qualquer sucesso, é como construir uma casa sem se importar com o seu alicerce.

Geralmente somos induzidos a esse erro pela mentalidade coletiva que direciona nosso foco para fatores externos, como renda imediata, condições de trabalho, segurança, comodidade; e ignoramos os fatores internos, como desejo, talento e paixão, que são responsáveis pela nossa produção. Em vez de estabelecermos como prioridade desenvolver nossa habilidade, investindo nisso nossos recursos e processos, ignoramos nossas capacidades e tornamos a busca de segurança e remuneração nosso objetivo principal. Esse é o erro.

Em vez de estabelecermos como prioridade desenvolver nossa habilidade, investindo nisso nossos recursos e processos, ignoramos nossas capacidades e tornamos a busca de segurança e remuneração nosso objetivo principal.

Quando transformamos os fatores externos em nossa prioridade, eliminamos da nossa vida a nossa aptidão natural, que é a maior força motivadora que você pode conhecer. Como vimos no capítulo anterior, quando isso ocorre podemos até criar satisfação imediata, mas não criamos motivação em longo prazo. Sem motivação interna, não há paixão nem força de propósito, qualidades que, juntas, sustentam todas as nossas filosofias.

As pessoas, em termos gerais, podem ser divididas em três grupos:

1. O primeiro compreende aqueles que, ao terminar os estudos, arrumam

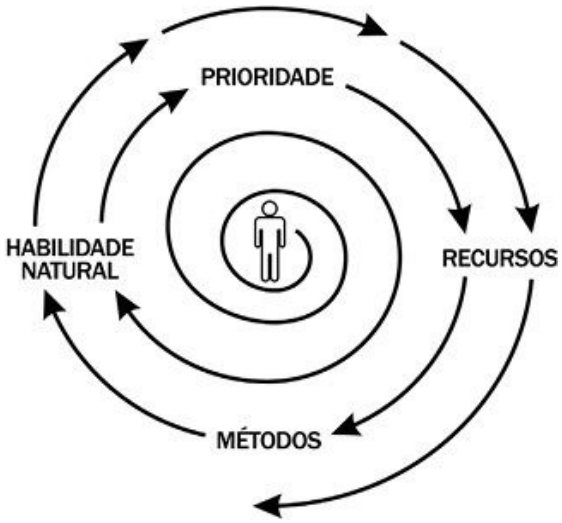
logo um emprego qualquer. Essas pessoas não desenvolvem a menor concepção de algo que, mesmo de longe, se pareça com um propósito definido ou um plano estratégico sobre seu talento ou sua habilidade natural. Elas jamais realizam o processo de ancoragem e, através do método de tentativa e erro, tentam localizar a área em que possam se dar bem. Assim, elas passam a vida inteira se perdendo nas tarefas diárias, na correria da vida, sem ter noção de onde irão parar e do que verdadeiramente buscam. Esse grupo jamais desenvolverá sua singularidade.

2. O segundo, um pouco mais ousado, busca o que lhe parece financeiramente o melhor negócio. Eles estão sempre de olho no prêmio, farejando oportunidades e tentando tirar proveito delas. Essas pessoas geralmente conseguem resultados financeiros razoáveis, mas elas ignoram sua habilidade natural, a base sólida necessária para desenvolver o sucesso. Sua jornada, geralmente, é dura e complicada, com enormes problemas em algum setor da sua vida.

3. O terceiro grupo compreende pessoas como Nolan Archibald, mas também outras sem tanta notoriedade, cujas vidas têm um desenrolar suave e tranquilo, mesmo em períodos de turbulência. Essas pessoas, ao contrário dos outros dois grupos, estão focadas no desenvolvimento de suas habilidades. Seu objetivo primário é desenvolver seu talento, depois, buscam oferecê-lo ao mundo.

Por que investir no desenvolvimento de nossas habilidades é tão importante? Em primeiro lugar porque, quando você descobre sua habilidade natural, você tem uma fonte inesgotável de motivação intrínseca e espontânea.

E em segundo lugar porque, se você criar uma causa final, um propósito de vida sobre essa habilidade natural, e transformá-la em sua prioridade, criando os métodos necessários e investindo seus recursos para desenvolver sua habilidade e realizar seu propósito de vida, você produz uma grande concentração de força num único ponto, criando o que chamamos, no capítulo anterior, de efeito tornado.



Por isso, para desenvolver sua singularidade, você precisa, em primeiro lugar, definir dois pontos cruciais: detectar suas habilidades e criar um propósito sobre essa habilidade. Ou seja, você precisa descobrir qual é o seu talento e definir um ponto na área desse talento onde você fará sua ancoragem. Depois, em segundo lugar, você precisa usar seus recursos no desenvolvimento dessa habilidade sem perder o foco do ponto exato onde fez sua ancoragem.

A força e energia que envolve as pessoas de sucesso é sempre o resultado da organização de um conjunto de fatores em torno de um ponto específico, que é seu propósito. Seja em política, religião, esportes ou mesmo no pensamento, o poder sempre é o resultado de algum tipo de esforço organizado.

A maior concentração de força sempre está no núcleo central do tornado. Quanto mais próximo você estiver do centro, que é sua habilidade natural, mais força você terá. Na medida em que você se afastar do centro, se afastará da sua fonte de poder e irá perder energia. Proporcionalmente, perderá forças, deixando de ser o ator principal da sua vida.

Se você não for a força central da sua vida, se você não atuar no núcleo, outra pessoa ou fator ocupará esse espaço. Você se torna coadjuvante e apenas terá certo grau de influência sobre essa pessoa ou fator. Por isso, se você deseja extrair o máximo da sua vida, precisa ter domínio sobre as suas fontes de poder. Você precisa agir sobre o núcleo central da sua vida: sua habilidade natural. A seguir, veremos como você pode fazer isso.

SEGUNDA FONTE DE PODER
Recursos: utilize seu tempo, energia, capital e relações de maneira correta

Algumas das histórias mais comoventes no mundo dos negócios, esportes e artes diz respeito a pessoas que se libertaram de ambientes e circunstâncias desfavoráveis e se focaram nos seus desejos internos. Elas continuam sendo as mesmas pessoas, mas mudam a ancoragem da sua vida, e com isso mudam a finalidade de suas ações. Com essa atitude, focando-se em pequenas ações que dependem inteiramente delas, transformam completamente sua realidade.

Considere, por exemplo, a história de Jay-Z. Ele nasceu numa família pobre, num conjunto habitacional do Brooklyn. Ainda criança foi abandonado pelo pai, e desde cedo, sua vida estava completamente fora dos trilhos. Com 12 anos, por exemplo, ele disparou com uma arma de fogo contra o próprio irmão para roubar suas joias. Durante a adolescência, integrava uma gangue que vendia crack nas ruas do Brooklyn. Atualmente ele é um dos músicos mais prestigiados e bem-sucedidos do mundo.

Como ele conseguiu essa transformação em sua vida?

O autor Zack Greenburg, na biografia não-autorizada de Jay-Z, apresenta o adolescente no Brooklyn entre duas forças distintas: de um lado, um grupo de amigos que queriam que Jay-Z continuasse na rua e no comércio das drogas; e do outro, um músico que também vivia no Brooklyn, reconheceu o talento de Jay-Z e que o estimulou a sair da rua e a focar na música.

> Para os criadores de ideias, o dinheiro sempre é uma consequência de essas ideias terem dado certo ou não.

Para fazer essa mudança, Jay-Z, não precisou se tornar outra pessoa. Ele apenas mudou a ancoragem, que antes estava no mundo das drogas, para o mundo da música. Essa mudança afetou a maneira como ele investia seus quatro recursos básicos.

Primeiro, ele mudou o uso de seu tempo. Em vez de passar o dia na rua, ele escolheu passar o dia no estúdio. Depois, mudou o foco da sua energia e de seu capital: trocou a venda de drogas pela prática de música; e em vez de gastar dinheiro com drogas, bebidas e armas, ele escolheu investir o pouco que tinha na sua carreira artística. Por último, ele teve que escolher abandonar um grupo de amigos — os da rua — e passar a se relacionar com outro grupo — os da música. Falando assim, isso pode parecer fácil, mas, quando se é um adolescente acostumado com a vida das ruas, ter foco e determinação pode ser um desafio imenso.

Por isso, para fazer uma nova ancoragem muitas vezes é importante ter um mentor ou um guia. Isso não significa contratar um *coach* ou um profissional para orientá-lo, embora, às vezes, possa ser o caso. Significa encontrar uma influência positiva que esteja alinhada com aquilo que você almeja. Essa pessoa pode ser um amigo, um colega ou mesmo um desconhecido cuja vida, atitudes e caráter você investiga e segue à risca.

No caso de Jay-Z, essa pessoa foi um músico, também do Brooklyn, conhecido como Jaz-O. Foi ele que se tornou o porto seguro que tirou Jay-Z da rua e o acolheu em seu estúdio.

Mais tarde, quando Jay-Z tentava uma carreira profissional, ele teve outra influência importante: Russell Simmons.

Russell saiu do Queens, outro bairro de Nova York, e se tornou um respeitável multimilionário no mundo do hip-hop. A sua influência foi tanta que, em 1996, quando Jay-Z decidiu lançar seu primeiro álbum e não encontrou nenhuma gravadora que aceitasse seu trabalho, ele se inspirou em Russell Simmons, juntou-se com dois amigos e criou uma gravadora independente: a Roc-A-Fella Records, hoje vinculada à Universal Music.

Atualmente, Jay-Z é considerado, por muitos, um protótipo de seu mentor: Russell Simmons. Assim como Simmons, Jay-Z construiu um império empresarial em torno da música. Seu capital está avaliado em quase um bilhão de dólares. E, através da sua gravadora, agora ajuda a outros artistas que estão enfrentando as mesmas dificuldades que ele enfrentou quando adolescente.

A história de Jay-Z é um exemplo claro da influência que a mentalidade possui sobre nós. Ao se inspirar em pessoas como Jaz-O e Simmons, Jay-Z mudou sua mentalidade. Mudando sua mentalidade, mudou sua ancoragem e passou a investir seus recursos em torno das prioridades criadas através dessa nova ancoragem. Quando isso acontece, os resultados se tornam inevitáveis. As únicas coisas que podem nos segurar são nossas imperfeições. Tivesse Jay-Z ficado na rua, talvez seria preso ou morto, e seu potencial nunca seria reconhecido.

O que isso nos diz sobre o sucesso? Quando fracassamos na realização dos nossos sonhos não é porque não temos a inteligência ou o talento necessário para vencer. Mas porque não desenvolvemos uma mentalidade adequada que permita o uso de nossas habilidades, bem como o uso correto de nossos recursos para desenvolver essa habilidade.

Nossos quatro recursos básicos



Todos nós temos um poder pessoal limitado neste exato momento. Mas podemos aumentar esse poder, basta mudar a forma como usamos os recursos à nossa disposição. Como já vimos, existem, basicamente, quatro tipos de recursos: tempo, energia, capital e relações. A limitação dos recursos raramente é o problema. O verdadeiro problema, como vimos na história de Jay-Z, está na forma como usamos os nossos recursos:

Tempo — Todas as pessoas, desde o presidente do país até um prisioneiro, ou uma criança recém-nascida, possuem 24 horas por dia, sete dias por semana, 30 dias por mês, 365 dias por ano, inteiramente à sua disposição. Como você usa seu tempo? Como um presidente ou como um prisioneiro?

Energia — Mais importante do que o tempo é a nossa energia. Se tivermos todo o tempo do mundo, mas nos faltar a energia necessária, o tempo nos parecerá enfadonho, monótono e nocivo. Aprender a gerenciar nossa energia terá um impacto direto na forma como poderemos aproveitar o nosso tempo. Como você gerencia e monitora sua energia?

Capital — Esse é um dos recursos mais usados para justificar o motivo pelo qual não realizamos nossos sonhos. Ele também serve como desculpa para justificar os motivos pelos quais não desenvolvemos nossas habilidades, nossos métodos e prioridades. Geralmente associamos o capital a recursos financeiros, mas aqui também incluímos a inteligência, criatividade, iniciativa e todos os fatores que compõem as nossas personalidades. Como você investe o dinheiro que tem à sua disposição? Em livros, cursos, viagens, ou em cigarros, bebida e festas? E sua inteligência e criatividade, o que você faz com elas?

Relações — Outro recurso pessoal importante são nossas relações sociais. Ele inclui com quem nos relacionamos, e *como* nos relacionamos. “Eu acredito na necessidade de ter os maiores talentos possíveis em torno de mim”, disse Nolan Archibald, recentemente, em uma entrevista a revista *Fortune*. Como vimos no caso de Jay-Z, as relações que cultivamos durante a nossa vida são definitivas. Elas podem nos puxar para o fundo do poço e pode também nos

elevar ao topo. Quem são seus amigos mais próximos? Sua influência lhe eleva ou lhe retrai?

TERCEIRA FONTE DE PODER
Métodos — Como Annie juntou 22 milhões

Annie Schreiber nasceu no Brooklyn, em Nova York, em 1883. Ela viveu 101 anos. Nunca casou e morou a maior parte da sua vida sozinha, num pequeno apartamento de Manhattan. Era formada em direito e trabalhou durante vinte e três anos como auditora fiscal da Receita Federal americana.

Ao longo da sua vida profissional, nunca recebeu uma única promoção. Seu salário foi um dos mais baixos pagos pela instituição. Em 1943, quando completou 51 anos, ela se aposentou. Tinha apenas cinco mil dólares na poupança.

Após sua aposentadoria, passou a viver da pensão do seguro social: em torno de três mil dólares mensais, uma renda quase insignificante para quem mora em Manhattan.

Mas, mesmo assim, Annie não se mudou. Permaneceu no mesmo apartamento.

> Métodos são mecanismos testados que podem servir como atalhos.

Para sobreviver, criou uma cultura de economia. Annie não gastava dinheiro com nada. Nem com ela mesma. Em 1980, por exemplo, ainda usava algumas peças de roupa que usava em 1943, ano em que se aposentou. Nem mesmo assinava jornal. Uma ou duas vezes por semana, ia até a biblioteca pública de Nova York, que ficava a poucos blocos de sua casa, e passava o dia lendo os jornais e revistas da sua preferência.

Numa manhã de 1994, a secretária de Norma Lamm, diretor da Yeshiva University, uma pequena universidade judaica de Nova York, disse que havia um homem ao telefone desejando falar com ele. Lamm queria saber quem era. A pessoa do outro lado da linha se identificou como o advogado de Annie Schreiber. Lamm não tinha ideia de quem era Annie Schreiber ou do que a ligação tratava, mesmo assim decidiu atender ao telefone.

O advogado se apresentou, explicou quem era Annie Schreiber, e depois

falou que ela tinha falecido recentemente. Fez uma pequena pausa e disse que ela tinha deixado a herança dela para a Yeshiva University.

— Essa herança é significativa? — perguntou Lamm.

— Em torno de 22 milhões de dólares, foi a resposta do advogado.

Como Annie Schreiber, que não tinha outra renda exceto uma pensão praticamente insuficiente para sobreviver em Manhattan, conseguiu juntar uma fortuna de 22 milhões? A resposta a essa pergunta é um dos grandes segredos do resultado que o método para gerenciar nossos recursos pode produzir em longo prazo. O segredo? De forma lenta e consistente, Annie agia todos os dias numa direção específica.

Assim que se aposentou, Annie começou a investir em ações. Ela criou um método para gerenciar seus investimentos. De forma orquestrada, investia pequenas economias em empresas que ela conhecia e compreendia. Companhias que fabricavam os produtos que ela consumia no dia a dia. Ela gostava de filmes produzidos pela *Columbia Pictures*, por isso, comprou ações da Colúmbia. Ela consumia Coca-Cola e Pepsi, então comprou ações dessas marcas, e assim por diante.

A história de Annie, porém, não nos interessa pelo tipo de investimento que ela fez. Mas pelo *método* que ela usou, e os princípios que ela adotou para seguir esse método: *regularidade*, *simplicidade* e *disciplina*.

O segredo de Annie é uma estratégia que pode ser usada por qualquer pessoa. Apesar de Annie ter investido em ações, o exemplo serve para todos os setores das nossas vidas. Ele nos ensina que fazer pequenas coisas que sabemos serem as coisas corretas, com regularidade e disciplina, durante um longo período, traz consequências enormes. Isso serve para o desenvolvimento de nossas habilidades, economia, dieta, saúde e para qualquer segmento da nossa vida.

Por exemplo: levamos cinco ou seis anos para engordar dez quilos acima do nosso peso ideal, e queremos perdê-los com uma semana de dieta ou caminhadas. Criamos uma cultura de desequilíbrio ao longo de uma vida inteira e queremos colocar tudo em ordem com meia hora de *coaching*. Durante anos, ignoramos nosso cônjuge ou nossos filhos, e quando a situação se mostra fora do controle, queremos resolver tudo com uma conversa aleatória e, muitas vezes, desprovida de um real interesse pelo outro.

De certo modo, desenvolvemos uma mentalidade de que, mesmo não fazendo o que é necessário, no final das contas, obteremos o resultado que buscamos. Mas isso raramente é possível. E quando isso parece possível, os efeitos colaterais tendem a se apresentar mais tarde em resultados catastróficos.

Aqui, portanto, está explicado o segredo de como pessoas como Nolan Archibald conseguem desencadear uma sucessão de eventos que os coloque, mais cedo ou mais tarde, no cargo que eles almejam. A fórmula, como vimos, é simples, mas poderosa.

Agora, visto tudo isso, pare e pense: o que você pode fazer para implantar a fórmula de Nolan em sua vida e desenvolver sua singularidade?

Como vimos nos exemplos até aqui, primeiro você precisa decidir o que quer. Mas essa decisão precisa ter como base suas habilidades naturais, e não atrativos externos. Depois, defina uma prioridade sobre essa habilidade, que chamamos de ancoragem. No caso de Nolan, essa ancoragem foi tornar-se um CEO de uma companhia da lista da *Fortune 500*. Qual é a sua?

Em seguida, estabeleça um método que compreende três princípios — regularidade, simplicidade e disciplina. Por último, utilize esse método na aplicação dos seus quatros recursos — tempo, energia, capital e relações — durante um longo período de tempo, e com extrema regularidade; se você fizer isso, os resultados positivos na sua vida serão inevitáveis.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Muitas vezes, pensamos que pessoas bem-sucedidas possuem poderes excepcionais que jamais são desafiados por situações e circunstâncias do dia a dia. Acreditamos que essas pessoas estão acima das dificuldades enfrentadas pela maioria de nós. Que aquilo que é um obstáculo aparentemente intransponível para nós não oferece as mesmas dificuldades para elas. Acreditamos, equivocadamente, que é sua capacidade que revela sua força e as encoraja a enfrentar grandes desafios.

MENTALIDADE POTENCIAL

Na verdade, o estudo das atitudes de grandes líderes nos mostra que precisamos buscar o tipo de desafios e experiências que testam nosso talento, inteligência e criatividade. Pessoas com desempenhos excepcionais, como Nolan Archibald, se tornam excepcionais porque elas buscam os maiores desafios. Elas veem esses desafios como oportunidades para desenvolver a força necessária para enfrentar dificuldades ainda maiores quando elas surgirem.

PONTOS-CHAVE

— Grandes líderes desafiam seu medo, expondo-se a eventos e circunstâncias maiores do que suas forças e habilidades aparentes.

— Existem quatro fatores básicos que são observados por pessoas que desenvolvem segurança e poder. Esses fatores são: habilidade, recursos, métodos e prioridades.

— Todos nós temos quatro recursos básicos — tempo, energia, capital e relações. Para desenvolver nosso potencial, precisamos criar os métodos corretos para investir esses recursos numa prioridade estabelecida sobre nossa

maior habilidade.

— Se você quer descobrir qual é sua prioridade neste momento, observe onde investe seus recursos básicos — tempo, energia, capital e relações. Não há como se iludir. É onde você investe seus recursos que estão suas prioridades.

— Um método eficaz precisa ter três características: regularidade, simplicidade e disciplina.

Problema Comum

Quando não sabemos qual é nossa prioridade, ou quando esta prioridade não está estabelecida sobre nossa habilidade natural, demoramos horas para tomar decisões que outras pessoas tomam num piscar de olhos. Ficamos angustiados diante da complexidade do mundo e nos punimos por isso. A vida se torna confusa e insegura. A frustração, estresse e o desespero resulta dessa insegurança.

Solução Proposta

Faça uma análise de quais são suas prioridades. Veja se elas estão alinhadas com sua habilidade natural. Se necessário, redefina suas prioridades de vida e crie métodos claros para investir seus recursos — tempo, energia, capital e relações — no desenvolvimento dessa prioridade.

Questão

— Onde você investe seu tempo, energia, capital e relações?

CAPÍTULO 10

O criativo e o novo

“Não sou um teórico. Nem um ideólogo. Também não sou um intelectual.
Sou o que se poderia chamar de um cara concreto.”

Em 1935, o escritor argentino Jorge Luis Borges lançou um livro chamado *História universal da infâmia*. Borges, a essa altura, já era uma figura conhecida nos meios literários europeus, e até americanos. Sua influência cultural no mundo foi vasta. Ainda hoje ele é muito venerado. O autor italiano Umberto Eco, por exemplo, homenageou-o em seu clássico *O nome da rosa*, nomeando um dos personagens do livro de Jorge de Burgos, que era cego, assim como Borges foi nos últimos anos de sua vida.

Borges escreveu alguns dos contos mais admirados da literatura universal. Negava-se, porém, a escrever romances. Dizia que não via motivos para escrever em 200 ou 300 páginas o que poderia ser dito em 20 ou 30. Em *História universal da infâmia*, ele escreveu um conto chamado *Os dois que sonharam*. Nele, conta a história de um homem rico e poderoso do Cairo que, na metade da sua vida, perdeu sua fortuna e com ela seu poder. Tudo o que lhe sobrara era uma velha casa que pertencera ao seu pai. Insatisfeito e infeliz, passou a trabalhar desesperadamente para recuperar sua riqueza.

No quintal da casa que herdara havia um relógio de sol, que ficava ao lado de uma fonte. Ali, havia uma enorme figueira. Certa noite, enquanto descansava sobre a figueira, o homem adormeceu e teve um sonho. Nele viu um estranho que lhe revelou um segredo:

“Tua fortuna está na mesquita de Isfarrã, na Pérsia. Levanta-te e vá buscá-la”, disse-lhe o estranho.

No dia seguinte, intrigado com o sonho, o homem juntou suas parcas economias e partiu rumo à Pérsia. Durante a longa viagem entre Cairo e Isfarrã, enfrentou inúmeros perigos: desertos, naus, piratas, idólatras, magos, rios, feras e homens. Contudo, depois de muitos meses de peregrinação, chegou ao

templo de Isfarrã.

Quando alcançou a mesquita, já no final da tarde, sentou-se para descansar. Outra vez, caiu em sono profundo. À noite, um grupo de embusteiros se aproximou e, vendo-o dormindo, lhe tiraram os pertences. O barulho feito pelos ladrões acordou a vizinhança e o guarda da mesquita, que, ao vasculhar a área, encontrou apenas o pobre peregrino. Ele acabou sendo preso e acusado de roubo. Na prisão, foi açoitado até quase a morte.

Dias depois, no cárcere, recebeu a visita do capitão da polícia. O capitão perguntou-lhe o que ele estava fazendo na mesquita na noite em que havia sido preso. O homem contou sua história para o capitão que, para seu espanto, se pôs a rir alto. Depois se calou e disse:

"Homem desatinado e crédulo! Também eu sonhei três vezes com uma velha casa na cidade do Cairo, em cujo quintal há um relógio de sol, e ao lado uma figueira, e por trás da figueira, uma fonte, e sob a fonte, um tesouro. Não dei o menor crédito a essa mentira. Tu, no entanto, tens peregrinado durante meses por causa de um sonho?"

Em seguida, o capitão lhe deu algumas moedas e ordenou que retornasse imediatamente para a sua terra, pois não queria vê-lo mais causando confusão em sua cidade. Tendo percebido que o local com o qual o capitão sonhara era a casa que ele herdara de seu pai, o homem retornou ao Cairo, foi até a fonte que ficava ao lado da figueira, no quintal da sua casa. Ali, desenterrou o tesouro e, assim, recuperou sua riqueza e seu prestígio.

O alquimista de ideias

Em 1988, Paulo Coelho, então com 41 anos, lançou um livro chamado *O alquimista*. No livro, ele narra a história de Santiago, um jovem pastor de ovelhas que deseja muito as riquezas do mundo. Certa noite, quando percorria com seu rebanho os vales de Andaluzia, na Espanha, Santiago adormeceu sob um pé de figueira, junto às ruínas de uma velha igreja abandonada. No sono, sonhou com um tesouro próximo aos pés das pirâmides do Egito. Estimulado por uma cigana que Santiago visitou para perguntar qual o significado do sonho, ele vendeu seu rebanho e foi para o Egito, atrás do tesouro.

Em sua jornada, Santiago enfrentou muitos perigos: o deserto, salteadores, guerras, mágicos, magos, animais, alquimistas e feiticeiros. Contudo, depois de

vários anos, ele finalmente chegou aos pés das pirâmides. No dia seguinte, ele começou a escavação em busca do seu tesouro. Durante a noite, dois ladrões se aproximam e batem nele com tanta violência que ele quase morre. Ao perceberem que ele não tinha dinheiro, o poupam da morte. Curiosos, querem saber o que ele está fazendo ali, ao pé da pirâmide.

Santiago, então, contou-lhes sobre seu sonho. Rindo muito, os ladrões o chamaram de ingênuo e idiota. Para mostrar a inutilidade desse tipo de presságio, um dos ladrões contou seu próprio sonho. Durante várias vezes, o ladrão havia sonhado com um tesouro junto a uma figueira perto de uma igreja abandonada, na região da Andaluzia, na Espanha.

Ao ouvir a história do ladrão, e ao reconhecer o lugar do sonho — exatamente onde tivera o sonho que o fez ir até o Egito, Santiago retornou para a Andaluzia. Foi até a velha igreja abandonada e desenterrou o tesouro.

O que é criatividade?

A história de *O alquimista* é um bom ponto de partida para nossa investigação sobre o que nos torna criativos ou não. Ela também revela o modo de como podemos estimular uma mentalidade criativa. Geralmente, acreditamos que a criatividade precisa, necessariamente, dar origem a algo completamente novo, que apareça do nada. Mas a relação entre o conto de Borges e o livro de Paulo Coelho nos mostra algo bem diferente.

Apesar de uma decolagem lenta nas vendas, ao longo das décadas seguintes *O alquimista* se tornou o maior fenômeno da literatura brasileira, e um dos maiores da literatura mundial. O livro já foi traduzido para 73 línguas. Já esteve, simultaneamente, na lista dos livros mais vendidos em 18 países, sendo comercializado em mais de 160. Ele também está no Guinness Book por ser o livro mais traduzido de um autor ainda vivo. Numa pesquisa recente, sobre os livros mais vendidos no mundo nos últimos 50 anos, ele aparece em quinto lugar. Estima-se que suas vendas já ultrapassaram os 65 milhões de exemplares. Apesar de ter sido publicado há quase 25 anos, em fevereiro de 2012 o livro completava 212 semanas consecutivas na cobiçada lista de *best-sellers* do *The New York Times*. Apesar desses resultados fenomenais, Paulo Coelho afirma ter levado duas semanas para escrever o livro.

Até poderíamos ser convencidos de que Paulo Coelho não foi muito original

ao transformar um conto de Borges em um livro. Mas, e se investigarmos o conto de Borges, será que ele foi original? De onde o escritor argentino tirou inspiração para escrever o conto? Borges retirou seu conto do livro *As mil e uma noites*, publicado no século IX, e traduzido para o francês em 1704. E de onde o autor de *As mil e uma noites* tirou a história? O livro é uma coletânea de contos populares, tradicionais na cultura árabe, e que fazem parte do folclore indiano, árabe e persa. O autor não inventou esses contos, apenas os coletou e os reuniu num livro.

O que isso nos diz sobre a criatividade? Por inúmeros motivos somos levados a pensar que pessoas criativas são indivíduos com dádivas especiais. Quase sempre os vemos como seres que possuem um dom de fazer aparecer, do nada, coisas mágicas. Mas não é assim. Se estudarmos as grandes invenções, veremos que a criatividade sempre tem um ponto de partida, e isso é simples de compreender. Basta refletir sobre o ato de pensar.

Quando pensamos, sempre partimos de um ponto *A* para nos referirmos ao ponto *B*. Pense sobre os filmes de ficção científica. *Avatar*, por exemplo.

O filme, feito em 2010, hipoteticamente, se sucede no ano de 2154. Seu cenário é um lugar distante, a imaginária Pandora, uma das luas de Polifemo, que por sua vez seria um dos três planetas gasosos fictícios que, no filme, compõem a órbita do sistema Alpha Centauri.

Se você assistiu ao filme, faça uma rápida análise de suas personagens e pense sobre as seguintes questões: qual é a fisionomia usada no filme para retratar os habitantes de lugares tão distantes? Como são retratadas as florestas e os animais que habitam esse local tão remoto?

Não há nada que não tenha uma similaridade com tudo o que conhecemos aqui no planeta Terra. Mas quem nos garante que as coisas fora da realidade terrestre não sejam de natureza absolutamente distinta de tudo que conhecemos? Se essa possibilidade existe, por que, então, não simulamos uma realidade desconhecida, absolutamente original, e a retratamos em filmes dessa natureza?

A resposta é simples: não somos capazes. Não conseguimos pensar nada sem levarmos em conta um ponto de referência que já existe em nós, sem uma imagem que captamos através da percepção do mundo físico com o qual temos contato.

Pensar é essencialmente um ato de comparar. Nada do que possamos criar é completamente original. Sempre estaremos, de alguma forma, construindo sobre a estrutura deixada por alguém.

Criatividade, entretanto, como abordaremos aqui, é um processo de associação de ideias que, dentro de um novo contexto, tomam uma nova forma. Você se lembra da história da boneca Barbie? Inspirando-se numa boneca já existente no mercado, mas que era vendida para adultos, Ruth Handler, com a ajuda de um estilista, transformou-a num fenômeno mundial de vendas entre as crianças. O mesmo se repete o tempo todo na história da humanidade.

> Não conseguimos pensar nada sem levarmos em conta um ponto de referência que já existe em nós, sem uma imagem que captamos através da percepção do mundo físico com o qual temos contato.

Até mesmo Shakespeare, considerado o mais criativo de todos, pegou emprestado muito do que escreveu de outros autores. Dos 6.043 versos atribuídos a sua autoria, apenas 1.899 foram originalmente criados por ele. Os demais foram inspirados em outros autores, como Robert Greene, George Peele e Christopher Marlowe.

O que estamos querendo dizer com esses exemplos? É claro que não estamos afirmando que criatividade é copiar outras pessoas. Pensar isso seria um absurdo. Mas esses exemplos nos ajudam a entender uma questão fundamental sobre a criatividade: todos nós temos uma tremenda capacidade criativa. Nosso problema é desenvolver uma mentalidade que liberte essa capacidade.

Muitas vezes, nos referimos às pessoas como sendo criativas ou não. Essa crença certamente se originou dos conceitos tradicionais de inteligência. Assim como pensamos que a inteligência é um fator fixo — que somos inteligentes ou não —, também intuímos o mesmo sobre criatividade.

Inteligência e criatividade, porém, não são fatores fixos.

Pense, outra vez, sobre o exemplo de Christopher Langan. Langan, apesar de possuir uma capacidade intelectual privilegiada, apesar de ser considerado um dos homens mais inteligentes do mundo, teve os desempenhos limitados por uma mentalidade errada, como vimos no capítulo anterior. Mas será que a criatividade pode ser estimulada? Como você pode se tornar uma pessoa mais criativa?

A origem da criatividade

Em 1999, um grupo de pesquisadores liderados por Jacob Goldenberg convidou três grupos de estudantes para fazer uma experiência. Vamos chamar esses grupos de A, B e C. Goldenberg queria saber se a criatividade poderia ser estimulada em pessoas normais. A questão que ele queria responder era essa: se você não é criativo, você pode aprender a sê-lo?

Goldenberg e seus colaboradores passaram para cada grupo informações básicas sobre três produtos: um par de tênis, um xampu e um produto dietético. Em seguida, solicitaram que cada grupo fizesse uma série de anúncios sobre esse três produtos. Havia, porém, um tratamento diferenciado entre os três grupos.

O grupo A teve que criar os anúncios imediatamente. Já o grupo B, antes de criar os anúncios, recebeu um treinamento de duas horas. O instrutor, um especialista no assunto, explicou as bases do marketing de produtos. Ele mostrou aos alunos como fazer associações de ideias, criar conexões entre ideias e produtos, e apresentou inúmeros exemplos de como essas técnicas podem ser utilizadas. O grupo C também recebeu um treinamento de duas horas antes de criar os anúncios. Para esses estudantes, no entanto, em vez de técnicas de marketing, foram ensinados inúmeros princípios básicos do processo criativo.

No final da experiência, um diretor de uma conceituada agência de publicidade, que não tinha ideia da origem e da história por trás da criação desses anúncios, foi contratado para analisar os trabalhos dos três grupos.

Após analisar todos os anúncios, os do grupo A foram definidos pelo diretor como chatos, irritantes e sem potencial algum de convencer um eventual comprador. Já os anúncios do grupo B — que havia recebido algumas orientações sobre técnicas de marketing — foram considerados um pouco mais convincentes. Os anúncios do grupo C, que recebeu instruções sobre o processo de criatividade, entretanto, foram considerados 50% mais criativos do que os dos dois outros grupos.

> Você pode expandir sua imaginação, ampliar sua habilidade intuitiva e estimular seu poder de iniciativa, simplesmente por desenvolver uma mentalidade criativa.

O que isso nos diz sobre o processo criativo? Independente do seu nível atual de criatividade, você pode se tornar muito mais criativo. Como mostraremos

neste capítulo, você pode expandir sua imaginação, ampliar sua habilidade intuitiva e estimular seu poder de iniciativa, simplesmente por desenvolver uma mentalidade criativa.

Pense sobre o processo criativo da seguinte maneira: todas as pessoas normais têm capacidade de aprender a ler e escrever, certo? Isso, porém, não significa que todas as pessoas sabem ler e escrever.

Mas o fato de essas pessoas não saberem ler ou escrever não significa que elas não sejam capazes de aprender a ler e escrever, que elas não possuem esse dom ou a capacidade de fazê-lo. Na verdade, isso apenas significa que elas ainda não foram treinadas o suficiente para fazê-lo. Ou, em outras palavras, elas não se dedicaram ao processo de desenvolver essa habilidade.

O mesmo é verdade em relação à criatividade. Se você não é criativo, não é por que você nasce com ausência do gene da criatividade. Você não é criativo por um simples motivo: você não está desenvolvendo sua habilidade de criatividade. Você pode se tornar criativo, libertar o seu imaginário e estimular a intuição criativa simplesmente aprendendo a pensar de uma maneira diferente.

Todos nós — e isso inclui você — nascemos com o único elemento necessário para desenvolver a criatividade: a imaginação. Sua imaginação não tem limites. Você não tem barreiras que lhe impeçam de pensar. Da mesma forma, sua criatividade é ilimitada. A criatividade sempre é um filho da imaginação. A diferença entre os dois é que a imaginação sempre será algo abstrato e a criatividade é algo concreto. Ser criativo é transformar sua imaginação em um objeto concreto. Assim como os alunos que aprimoraram seus anúncios com duas horas de aprendizagem, você também pode aprender a usar a imaginação.

Por que não somos mais criativos?

Em 2010, o psicólogo Michael Robinson publicou um estudo que realizou junto com sua colega Darya Zabelina, na Universidade de Dakota do Norte, nos Estados Unidos. Os pesquisadores queriam saber até onde pessoas com um espírito de criança seriam mais criativas que outras da mesma idade, mas sob influência de um padrão mental adulto. Os resultados foram impressionantes.

Michael e Darya separaram centenas de alunos do último ano do ensino

médio, e os dividiram em dois grandes grupos, que foram colocados em salas diferentes. Em seguida, eles entregaram uma tarefa bem simples para os dois grupos, que variavam apenas num pequeno detalhe.

Para o grupo 1, foi dada a seguinte instrução:

“Imagine que você é uma criança. Tem apenas sete anos. É de manhã cedo e você está pronto para ir à escola. De repente, recebe um aviso que sua aula foi suspensa. Agora você tem o dia inteiro livre. O que você irá fazer? Aonde você irá? Com quem passará o dia?”

Para o grupo 2, a instrução foi um pouco diferente:

“É de manhã cedo e você está pronto para ir à escola. De repente, recebe um aviso que sua aula foi suspensa. Agora você tem o dia inteiro livre. O que você irá fazer? Aonde você irá? Com quem passará o dia?”

Em seguida, os pesquisadores pediram aos dois grupos que durante os próximos 10 minutos escrevessem o que eles fariam ao longo do dia. Depois disso, todos os alunos tiveram que resolver inúmeras questões elaboradas especificamente para medir o nível de criatividade dos alunos. Os testes eram os mesmos para os dois grupos.

Embora os grupos tenham sido escolhidos aleatoriamente, e não houvesse indícios de que um grupo era mais criativo do que o outro, os alunos do grupo 1, que se imaginou com sete anos de idade, em média, acertou duas vezes mais questões que os estudantes do grupo 2.

Interessante, não é? Mas pense sobre o seguinte: será que realmente é possível estimular a criatividade em níveis tão elevados, simplesmente por imaginar que somos crianças? E por que isso acontece?

Considere esse estudo realizado por Allan Snyder, da Universidade de Sydney, na Austrália. Snyder vem estudando a criatividade há décadas. Em suas pesquisas, ele usa uma técnica conhecida como Estimulação Magnética Transcraniana, ou EMT. Essa técnica, criada em 1985, permite acessar partes do cérebro através de campos magnéticos de forma não-invasiva. Através de pulsos magnéticos, Snyder é capaz de estimular ou anular temporariamente as funções normais de determinadas partes do cérebro.

Durante o estudo realizado com um grupo de voluntários, Snyder usou a EMT para anular as funções do lóbulo temporal e frontal esquerdo de alguns pacientes.

Vamos tentar compreender essas duas partes do cérebro e seu papel na formação do pensamento. O *lóbulo frontal esquerdo* é responsável pelo pensamento abstrato e criativo, e da fluência do pensamento e da linguagem.

No processo evolutivo do nosso cérebro, ela é a parte mais recente. É através dela que analisamos, julgamos e pensamos. Ou seja: é o lóbulo frontal esquerdo que nos diz se somos capazes ou não de desenvolvermos certa atividade antes mesmo de tentar fazê-la. Os *lóbulos temporais* têm como principal função processar os estímulos auditivos. Com isso em mente, seguimos adiante.

Em suas experiências, Snyder primeiro pede aos pacientes para desenharem certos objetos e resolver alguns quebra-cabeças, enquanto analisa e grava meticulosamente os resultados.

Depois, ele os conecta ao EMT, anulando as funções do lóbulo frontal esquerdo e dos lóbulos temporais. Só para lembrar: quando isso acontece, como já vimos, as funções básicas desses órgãos são reduzidas, e os padrões mentais que formam nossas mentalidades são anuladas. O que isso significa?

Sem a influência da mentalidade, a pessoa age de forma mais instintiva, ou seja: ela usa suas habilidades sem avaliar, julgar ou questioná-las. Conectados ao EMT, Snyder então pediu para que os voluntários repetissem a mesma série de atividades desenvolvidas quando não estavam adaptadas ao EMT.

Os resultados foram impressionantes. Quando conectados ao EMT, cerca de 40% dos voluntários alteraram drasticamente seus processos criativos. Quando, por exemplo, Snyder solicitou aos voluntários que retratassem o rosto de uma pessoa sem estarem conectados ao EMT, o desenho vagamente parecia ao original. Agora, com as funções do lóbulo frontal esquerdo e dos lóbulos temporais anulados — isto é, com a parte do cérebro responsável por avaliar, julgar e comentar desativada —, eles faziam desenhos quase perfeitos quando comparados ao original.

O que isso nos diz sobre criatividade? Os estudos de Snyder nos mostram como nosso próprio julgamento, baseado no tipo de mentalidade que temos, limita a manifestação de nossas habilidades e do nosso talento.

Ou seja: quando nossa própria mente não pode nos julgar, ou sussurrar ao nosso ouvido que não somos capazes, nossa habilidade criativa dobra. Esse é um exemplo claro de como nossas mentalidades nos autossabotam.

> A criatividade pode ser criada e desenvolvida como qualquer outra característica pessoal.

A mesma coisa que acontece com nossa inteligência se repete com nossa

criatividade. É preferível ter um nível criativo médio, mas uma mentalidade que liberte nosso imaginário e estimule a intuição criativa, do que um nível de criatividade alto, mas uma mentalidade que nos impede de usar essa criatividade.

O homem concreto

Em 2007, Nicolas Sarkozy, então presidente francês, concedeu uma entrevista a um canal de televisão. Nela, fez uma afirmação estranha, mas bastante reveladora para o tema que estamos discutindo aqui. Questionado sobre como ele se classificava intelectualmente, ele respondeu:

"Não sou um teórico. Nem um ideólogo. Também não sou um intelectual. Sou o que se poderia chamar de um 'cara concreto'."

Um cara concreto? Pense por um instante: o que Sarkozy quis dizer com isso? Se refletirmos um pouco, veremos que esse tipo de mentalidade não é incomum. Pelo contrário, ele está profundamente enraizado em nossa cultura. Também nós gostamos de ser considerados indivíduos práticos, ou concretos.

De certa maneira, desenvolvemos uma mentalidade que subestima teóricos, ideólogos, filósofos ou intelectuais. Somos levados a acreditar que essas pessoas vivem em universos que só existem em sua imaginação.

Assim como Sarkozy, orgulhamo-nos por viver com o que chamamos de uma mentalidade "pé no chão". Com isso, criamos uma cultura mental que anula nossa imaginação. Pessoas adultas, pensamos, precisam viver "na realidade". Não há muito espaço para a imaginação. E isso é um problema. Picasso expressou isso de maneira bela ao nos alertar que toda criança é um artista, mas que o grande problema era manter esse artista vivo enquanto crescemos.

Quando anulamos o espírito de criança que existe em nós, desenvolvemos a mentalidade que chamamos de "um ser concreto". Quando isso ocorre, perdemos a magia e o encanto que as crianças possuem pela vida. Esse tipo de mentalidade, além de ter suas vantagens aparentes, nos deixa irritadiços, impacientes e intolerantes cada vez que nossa concretude é ameaçada. Nossa vida se torna insossa, e deixamos de desfrutar os melhores momentos dela para não parecer infantis, ou, como um ser concreto diria, ridículos.

Mas se você busca um salto qualitativo na sua carreira, se você quer desenvolver sua singularidade, se busca a excelência profissional no mundo

moderno, precisa aprender a conciliar a praticidade com sua intuição criativa. A seguir, você verá como e também por quê.

Uma ideia simples que mudou o mundo

Vamos analisar um último exemplo de como pessoas aplicam a imaginação e a criatividade para transformar o mundo à sua volta. Desta vez, vamos analisar como surgiu uma das invenções mais lucrativas e revolucionárias dos últimos anos: o iPod.

O iPod foi lançado em outubro de 2001 pela Apple, e possibilitou pela primeira vez na história qualquer consumidor carregar um dispositivo com mil músicas no bolso da camisa.

De onde surgiu a ideia do iPod?

No final dos anos 1990, com a expansão da internet, surgiu um intenso tráfico ilegal de compartilhamento e download de músicas. Napster, Kazaa e LimeWire permitiam a qualquer pessoa baixar livremente, sem custos, praticamente qualquer música de sua preferência. Apesar de ser uma ação ilegal, era muito difícil contê-la.

Isso causou um impacto tremendo no mercado musical. Um CD, por exemplo, custa em média 30 reais. Em cada CD, aparecem duas ou três musicas consideradas sucessos. As demais, muitas vezes, não possuem apelo comercial algum. Então, na verdade, ao adquirir o CD de um artista, considerando que de fato apenas queremos três das músicas que ele contém, pagamos cerca de 10 reais por cada música. Com as vantagens trazidas pela internet, mesmo sendo ilegal, era possível baixar esses hits de graça.

Ainda assim o consumidor tinha dois problemas: a música baixada só poderia ser ouvida no computador ou ser gravada num CD. Mas era complicado carregar o computador de um lado para o outro. E ao gravar as músicas em CD, além de haver uma perda de qualidade, havia a ameaça de o CD danificar o aparelho em que ele fosse utilizado.

Mas o problema maior era dos artistas e das gravadoras. Em 2003, por exemplo, cerca de 2 bilhões de arquivos com músicas eram compartilhados ilegalmente no mundo inteiro. Esse era um sério problema que, por outro lado, revelava uma enorme oportunidade. Imagine o vasto mercado aberto para qualquer um com a imaginação necessária para encontrar uma forma de

organizar esse mercado. Havia dois nichos extraordinários: o primeiro era a criação de um aparelho eletrônico portátil que eliminasse o CD; e o segundo, um sistema que organizasse o mercado da música digital.

Foi aí que entrou a criatividade da equipe da Apple, liderada por Steve Jobs. Em 2001, a Apple lançou o iPod, que solucionaria o primeiro problema. Com o iPod, as músicas poderiam ser baixadas num aparelho portátil, que pudesse ser carregado no bolso, e que eliminava o CD. Entre outubro de 2001 a outubro de 2011, a Apple vendeu 300 milhões de aparelhos.

Em 2003, a Apple apresentou o que seria a solução para o segundo problema. Jobs firmou uma parceria com as cinco maiores gravadoras internacionais, e lançou o iTunes, loja virtual que vendia músicas no varejo por 0,99 centavos cada. Com o lançamento do iTunes, além do aparelho portátil que comportava as músicas, as pessoas tinham um site onde poderiam comprar as canções e baixá-las na sua qualidade original, legalmente, pagando apenas pelas músicas que elas realmente queriam.

Há alguma dúvida sobre os motivos do sucesso da Apple? No primeiro ano, o iTunes vendeu mais de 70 milhões de músicas, com uma média de 2,5 milhões de downloads por semana. Em 2011, o iTunes representou 70% das músicas baixadas legalmente pela internet. Enquanto isso, empresas que estavam há anos no mercado musical, como a Virgin, por exemplo, não acompanharam o processo de mudança e foram obrigadas a sair do mercado.

Criatividade + Imaginação

Por que ninguém teve a mesma ideia de Jobs? Não foi por falta de inteligência ou de criatividade, mas muito mais: foi por falta de imaginação. A imaginação está por trás de todas as conquistas humanas.

> Ver através da nossa mente coisas que ainda não existem, mas se existissem facilitariam nossas vidas ou solucionariam alguma deficiência, é a essência do que pode ser chamado de imaginação.

A própria inteligência, assim como a criatividade, dependem, em grande parte, da imaginação. É só depois de fazer uso da imaginação para descobrir

uma alternativa para determinado problema que fatores como inteligência e criatividade entram em ação. Foi a imaginação de Paulo Coelho que lhe deu a ideia de transformar o conto de Borges num livro. A criatividade e a inteligência lhe mostraram como. Você se lembra o que foi que deu a Soichiro Honda a ideia de adaptar um motor numa bicicleta? Vimos que essa ideia surgiu ao perceber o enorme caos que era o trânsito de Tóquio no pós-guerra, e a dificuldade que as pessoas encontravam para se locomover. A bicicleta, o motor e a necessidade de locomoção já existiam. Honda, através da imaginação, simplesmente conectou os itens, e depois, através da criatividade e da inteligência, tornou o produto da sua imaginação possível.

O mesmo vale para a invenção do iPod, do iTunes, do iPhone, do iPad, do Google e do Facebook. Veja que não há nada de extraordinário por trás da criação desses produtos. Todos eles são uma extensão imaginária de outros que já existem, e que foram criados em função de problemas que também existiam.

Esse processo de ver através da nossa mente coisas que ainda não existem, mas se existissem facilitariam nossas vidas ou solucionariam alguma deficiência, é a essência do que pode ser chamado de imaginação. E esse é o capital mais valioso que você pode desenvolver em você, nos seus alunos, em sua equipe e nos seus filhos.

Criatividade é encontrar um meio, um plano ou uma fórmula de tornar a imaginação um objeto da realidade. A inteligência é o processo usado para executar esse plano desenvolvido pela criatividade. Lógico que esses processos não são tão separados assim. Há inteligência e criatividade na imaginação, da mesma forma como há imaginação e inteligência na criatividade, e imaginação e criatividade na inteligência. Mas a intensidade com que cada um desses fenômenos se manifesta segue o processo estabelecido acima.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Por inúmeros motivos, somos levados a pensar que pessoas criativas são indivíduos com dádivas especiais. Quase sempre os vemos como seres que possuem um dom de fazer aparecer, do nada, coisas mágicas. Mas agora sabemos que não é assim.

MENTALIDADE POTENCIAL

Nada que possamos criar é completamente original; sempre estaremos, de alguma forma, construindo sobre a estrutura deixada por alguém. Criatividade é um processo de associação de ideias que, dentro de um novo contexto, tomam uma nova forma. Por isso, ela é um processo que pode ser aprendido, aprimorado e desenvolvido por qualquer pessoa.

PONTOS-CHAVE

— A criatividade sempre tem um ponto de partida. Não há nada que não tenha uma similaridade com tudo o que conhecemos.

— Não conseguimos pensar nada sem levarmos em conta um ponto de referência que já existe no mundo que nós conhecemos, sem uma imagem que captamos através da percepção do mundo físico com o qual temos contato.

— Todos nós temos uma tremenda capacidade criativa. Nosso problema é desenvolver uma mentalidade que liberte essa capacidade.

— Independente do nível de criatividade, você pode se tornar muito mais criativo, simplesmente por desenvolver uma mentalidade criativa.

— Muitas vezes, nosso próprio julgamento, baseado no tipo de mentalidade que temos, limita a manifestação de nossas habilidades, do nosso talento e da nossa criatividade.

Problema Comum

Quase sempre, nos referimos às pessoas como sendo criativas ou não. Essa crença falsa se originou dos conceitos de inteligência. Assim como pensamos que a inteligência é um fator fixo — que somos inteligentes ou não —, acreditamos que o mesmo vale para a criatividade. E essa crença nos convenceu de que se não nascemos criativos, há pouco que pode ser feito. Inteligência e criatividade, porém, não são fatores fixos, predeterminados na natureza das coisas.

Solução Proposta

Você pode se tornar criativo simplesmente desenvolvendo uma mentalidade criativa. Comece a colocar em prática os quatro tipos de mentalidade vistos no capítulo cinco — a mentalidade filosófica, de cenário, estratégica e de ação.

Questão

Em que área ou atividade você se sente mais criativo? Sua profissão possibilita você a explorar essa criatividade?

CAPÍTULO 11

Sorte: o X da questão

"O episódio do Facebook me ensinou a ter confiança e
ser agressivo quando me sentia seguro sobre algo."

O americano Scooter Braun é o tipo de pessoa que seria considerado, por muitos, um cara de azar. Em 2004 ele decidiu investir suas economias numa *startup*, nome pelo qual são conhecidas as empresas recém-criadas, ou ainda em estágio embrionário. Uma *startup* geralmente apresenta investimentos de alto risco, mas, por outro lado, apresenta grandes possibilidades de ganhos.

Scooter Braun fez uma rápida pesquisa na internet e deu de cara com o Facebook, uma companhia ainda desconhecida que havia sido criada em fevereiro daquele ano. As informações disponíveis eram poucas. Ele então acessou a *homepage* da empresa. Lá, encontrou o endereço do e-mail de Mark Zuckerberg, criador da companhia, que, na época, ainda estava exibido ali.

Scooter enviou um e-mail para Zuckerberg. Disse que tinha certa quantia de dinheiro e que tinha interesse em investi-lo na ideia do Facebook. Mark respondeu. Disse que estava aberto para discutir o assunto. Scooter, na época com 23 anos, trabalhava como promotor de eventos em Atlanta, na Geórgia. Ocupado demais com sua agenda, demorou a retornar o e-mail. Quando o fez, dias depois, Mark tinha encontrado outros investidores. Ele respondeu o e-mail dizendo que não estava mais interessado no capital de Braun.

Em entrevista à revista *Forbes* em junho de 2012, Scooter disse que, naquele momento, não tinha a menor ideia do crescimento que o Facebook teria. Ele apenas queria investir numa *startup*, e, por coincidência, deu de cara com o Facebook.

Mas, por que Scooter Braun pode ser considerado um cara de azar? Se ele tivesse consolidado o investimento no Facebook, independente do valor, teria se tornado, no mínimo, um multimilionário. Para ter uma ideia, pense sobre o caso do brasileiro Eduardo Saverin, ex-colega de faculdade de Mark

Zuckerberg. Quando Mark estava finalizando o Facebook, precisava de um provedor para hospedar o site. Mark, amigo de Saverin na época, propôs conceder 30% da empresa para Saverin, desde que ele bancasse o custo com o provedor. Saverin perguntou a Mark de quanto ele precisava. A resposta? Em torno de mil dólares. Esse, num primeiro momento, foi o montante que Saverin pagou para ser dono de 30% do Facebook. Mais tarde, como a história ficou conhecida, esse valor foi reduzido para quase nada. Saverin processou Mark e a justiça lhe devolveu, por direito, cerca de 3% da empresa. Em 2012, esses 3% valiam em torno de 2,9 bilhões de dólares.

Qual o papel que a sorte teve na relação de Scooter com o Facebook? Pode o fato de ele não ter conseguido investir no Facebook ser considerado um lance de azar? E quanto a você? Se alguém lhe perguntasse se você é um cara de sorte, o que você diria? Você pode criar momentos de sorte em sua vida? Sorte ou azar fazem parte das nossas escolhas ou do nosso destino?

Nos dez capítulos anteriores, analisamos inúmeros fatores e características que compõem uma mentalidade de sucesso. Vimos o exemplo de inúmeras pessoas bem-sucedidas e como elas agem na vida. Mas qual o papel que a sorte tem no desempenho dessas pessoas? No primeiro capítulo afirmamos que nossos resultados dependem do destino e do poder de escolha. Mas será que é só isso? Será que a sorte não cumpre um papel fundamental na nossa vida?

Homens de sorte

“Eu acredito na sorte”, disse Eike Batista, em seu livro *O X da questão*. “Não me vejo em nada diminuído ao admitir os bons ventos ao meu favor”, ele afirmou. E foi além, citando Nelson Rodrigues: “Sem sorte não se chupa nem um chicabon. Você pode engasgar com o palito ou ser atropelado pela carrocinha.”

No livro, ele nos apresenta a *Visão 360 Graus*. É um esquema gráfico impressionante e curioso. Nele, Eike mostra o que define como seus nove tipos de engenharias, uma espécie de segredo do seu tremendo sucesso. Entre os ingredientes necessários para vencer nos negócios, ele colocou a sorte lado a lado com fatores como capital de risco, disciplina, criatividade e liderança, entre outros. Veja o que ele escreveu:

“A sorte também faz parte do vocabulário de um empreendedor, e quem

disser o contrário foi contaminado pela soberba e prepotência", ele diz. Como? Soberba e prepotência? Será mesmo?

Mas Eike Batista não é o único. Há séculos a sorte vem ocupando um lugar de destaque na cabeça de grandes empresários. Joseph F. Cullman III, o poderoso chefão do mundo dos cigarros, responsável por transformar a Philip Morris numa das maiores companhias do mundo, atribuiu seu sucesso inteiramente à sorte. Cullman era alegre e brincalhão. Gostava de cumprimentar as pessoas abanando seu chapéu, como se fosse, ele mesmo, um boiadeiro como os que aparecem nas propagandas da Marlboro. Em 1998, Cullman lançou sua biografia. Não hesitou em chamá-la de *Um cara de sorte*.

"Eu fui um cara de muita sorte desde o início da minha vida: pais maravilhosos, bons genes, sorte no amor, sorte nos negócios, e sorte por um colega da Universidade de Yale enviar meus documentos atrasados para Washington DC, evitando que eu estivesse num navio que foi afundado pelos inimigos e onde todos morreram; sorte por estar na Marinha, e sorte por estar vivo aos 85", ele escreveu no seu livro.

Cullman viveu até os 92 anos. Morreu de morte natural, em 2004, num hospital de Manhattan. Como presidente da Phillips Morris, transformou o Marlboro na marca de cigarros mais conhecida do mundo, e tornou a Philips Morris uma das corporações mais poderosas e ricas do planeta.

Vejamos outro exemplo: Michael Lewis. Ele é um escritor e jornalista financeiro reconhecido no mundo todo. Escreveu *best-sellers* como *Bumerangue*, *Treinador* e *The big short*. Um de seus livros, *Moneyball*, foi adaptado para o cinema e tem Brad Pitt no papel principal. Nos próximos anos, outros dois dos seus livros devem aparecer nas telas. Lewis formou-se em história da arte na prestigiada Universidade de Princeton, onde Einstein deu aula. Lewis é tão famoso e bem-sucedido que, em 2012, foi o convidado de honra para falar no evento de formatura dos formandos da Universidade. Em seu discurso, surpreendeu a todos ao dizer que seu sucesso só pode ser explicado como um lance de sorte.

"As pessoas realmente não gostam de ouvir alguém explicar o sucesso como uma consequência da sorte, especialmente as pessoas bem-sucedidas", ele disse. "À medida que essas pessoas envelhecem e seu sucesso se consolida, elas passam a perceber que, de certa forma, o desempenho que alcançaram na vida foi inevitável. Contudo, elas não querem reconhecer o papel que o acaso teve em suas vidas. Há uma razão para isso. O mundo não quer reconhecê-lo também", afirmou.

Até mesmo o aventureiro italiano Giacomo Casanova, talvez um dos intelectuais e sedutores mais venerados da história, afirma em sua biografia que foi um inegável beneficiado da sorte. Em *História da minha vida*, uma série de 28 volumes onde narra suas aventuras pela Europa nas últimas décadas do século XVIII, além de ensinar como se tornar um exímio sedutor, ele relata que toda vez que se encontrava num beco sem saída (algo bastante frequente), misteriosamente sua estrela da sorte aparecia e o resgatava.

Se ponderarmos bem, veremos que essa é uma mentalidade presente em quase todos nós. Pense, por exemplo, sobre o que você sentiu da última vez em que viu alguém do seu círculo subir ao topo. A maioria de nós, quase instintivamente, pensa que essas pessoas chegaram aonde chegaram porque foram beneficiadas por um conjunto de circunstâncias, vantagens ocultas ou oportunidades extraordinárias. Sem objeção alguma, alimentamos, em nosso íntimo, a mentalidade de que aqueles que obtêm resultados excepcionais foram os escolhidos pelo destino e, independente do que fizessem, seriam abençoados mesmo assim, com os mesmos resultados.

Mas será que é assim mesmo? Será que pessoas que alcançam desempenhos notáveis na vida são simplesmente beneficiadas com doses de sorte maiores do que o resto de nós? Será que, se tivéssemos a mesma sorte, alcançaríamos os mesmos resultados que eles alcançaram sem mesmo modificar nossos comportamentos? Será que deveríamos criar em nossos filhos uma mentalidade que inclui a sorte como um dos fatores necessários para obter os resultados que pretendam alcançar?

> Atribuir os resultados que obtemos na vida à sorte pode ser tentador, mas também é muito perigoso.

Até aqui, tratamos nossos resultados como se eles fossem um produto das nossas escolhas. Mostramos, através de inúmeros exemplos, como pessoas que saíram de situações desfavoráveis construíram um futuro brilhante sobre seus sonhos. Em todas essas histórias, simplesmente ignoramos a sorte, como se ela não fizesse parte da vida dessas pessoas. Neste capítulo, vamos retomar brevemente algumas dessas histórias para responder as questões acima.

O que é sorte?

Pense sobre a seguinte questão: se nossos resultados dependem de lances de sorte, então nossas atitudes não têm muita importância. O que isso significa? A mentalidade de que somos um resultado da sorte ou do azar que temos na vida nos limita completamente ao destino. Ela tira de nós grande parte do poder e da responsabilidade sobre o desempenho que obtemos na vida. Ou seja: ela anula nosso poder de escolha. Quando renunciamos a esse poder, geralmente rebaixamos nossas expectativas a um nível inofensivo. Afinal, se o outro conseguiu e você não, você terá uma justificativa: ele teve mais sorte do que você. Esse sentimento cria o que, no capítulo sete, chamamos de estado de complacência. Quer dizer: queremos mais, desejamos mais, mas nos sentimos incapazes de realizá-lo, e nos acomodamos na nossa frustração.

Se o sucesso na carreira, amizades ou família não depende de você, seu esforço, planejamento e preparo também não importam muito. Afinal, se você não nasceu com sorte, todos esses fatores podem ser inúteis. Por outro lado, se você tiver sorte, não precisará de esforço ou preparo para desenvolver sua aptidão. Por que, nesse caso, de uma ou de outra forma, como escreveu Casanova, o universo tomará conta de você.

Pare e pense um pouco sobre a reação que esse tipo de mentalidade tem sobre alguém que sente o fardo e o dever de inúmeras tentativas frustradas na vida. Pense sobre o tipo de pessoa que tal mentalidade produz.

Alimentar uma mentalidade que atribui a responsabilidade pelos resultados que obtemos na vida para a sorte ou para o azar pode parecer tentador, mas é extremamente perigoso. Essa mentalidade cria, na pessoa que não possui a confiança de que os astros estão ao seu favor, a necessidade de horizontes acanhados, de atitudes mais cautelosas, de riscos mais comedidos. Por fim, restringe o resultado das nossas ações a forças sobre as quais não temos nenhum tipo de controle, nos amarra ao medo arbitrário e à mediocridade comum das pessoas medrosas.

Se quisermos compreender o verdadeiro papel da sorte na nossa vida, temos que analisá-la de um modo mais desconfiado e exigente. Observar o que há de incerto, de aparente, e buscar provas mais consistentes da sua influência em nossas vidas. Um bom ponto de partida para a nossa tarefa talvez seja criar uma definição específica sobre o que de fato entendemos por sorte.

O que é sorte? Como você definiria um evento causado pela sorte? Existem

inúmeras características necessárias para que um evento possa ser classificado como sorte. Por um lado, ele precisa levar seu beneficiado a obter resultados positivos. Por outro, ele deve acontecer de forma imprevisível, inesperada e sem a interferência direta ou indireta de seu beneficiado. Ou seja: quando atribuímos a causa de um evento à sorte, ele deve, de uma ou de outra forma, ocorrer sem que tenhamos capacidade de prevê-lo, criá-lo ou preveni-lo.

Se um evento é previsível, ele necessariamente é o resultado de um evento anterior, cuja série de consequências provocou sua previsibilidade. Sendo assim, ele não é um evento causado pela sorte, mas por um evento anterior. Por outro lado, se pudermos criá-lo ou preveni-lo, ele necessariamente é um resultado de nossas escolhas: a escolha de criá-lo ou não, de preveni-lo ou não. Em ambos os casos, ele não é um evento causado pela sorte, mas por nossas decisões e escolhas.

Sob esse ponto de vista, existem três fatores que definem um evento como causado pela sorte:

1. O evento precisa ocorrer absolutamente sem a influência das ações da pessoa afetada.
2. O resultado do evento precisa ser imprevisível.
3. O evento precisa ter uma consequência que altera as circunstâncias em que a pessoa afetada se encontra.

Sendo assim, para um evento ser considerado o resultado da sorte, ou mesmo do azar, ele precisa estar fora do nosso controle e da nossa influência. Vamos testar esse três fatores no exemplo de Scooter Braun, que no início do capítulo consideramos um cara de azar.

Quando o azar vira sorte

Em fevereiro de 2008, quando o Facebook já era uma sensação mundial, Braun continuava promovendo eventos na região de Atlanta. Desde 2006, porém, dividia seu tempo com outro trabalho: atuava como produtor musical numa pequena companhia, chamada R&B.

Numa noite fria daquele fevereiro, em um de seus eventos, o cantor de hip-hop Akon mostrou seu celular para Braun e lhe disse para assistir a um vídeo que ele havia encontrado no YouTube. Braun assistiu-o. No vídeo, um menino com uma calça social escura, camisa branca e uma gravata amarela com

detalhes em xadrez cantava um hit chamado *So Sick*, do cantor norte-americano Ne-Yo.

O vídeo era muito amador. Mas Braun não conseguia parar de assisti-lo. Ele o viu uma, duas, três, quatro vezes e, cada vez mais, seu fascínio aumentava. Relacionado a esse vídeo, encontrou outros do mesmo menino, todos amadores, mas muito interessantes. No dia seguinte, Scooter começou a rastrear os vídeos para ver quem os havia postado. Descobriu que o menino participara de um festival numa pequena cidade próxima a Ontário, no Canadá. Os vídeos haviam sido feitos naquele evento. Era lá que o menino morava.

Dois dias depois, Braun descobriu o número de telefone da mãe do menino. Ligou para ela e disse que queria que ela trouxesse seu filho para fazer um teste em Atlanta. Primeiro, a mulher resistiu. Braun insistiu. Comprometeu-se a pagar todas as despesas para ela e o filho. A mulher pediu um dia para pensar. Braun prometeu retornar a ligação no dia seguinte.

“O episódio do Facebook me ensinou a ter confiança e ser agressivo quando me sentia seguro sobre algo”, Braun contou.

Semanas depois, mãe e filho aterrissavam em Atlanta.

Ao ver o talento do menino, ao contrário do que ocorreu no caso do Facebook, Scooter não deixou a oportunidade escapar entre suas mãos. Antes de embarcarem de volta ao Canadá, Scooter fechou um acordo com mãe e filho, convencendo-os a assinar um contrato sobre o que haviam acordado. Foi assim que ele, Scooter Braun, tornou-se o empresário do então ainda desconhecido Justin Bieber. Braun havia aprendido a lição com o Facebook. Não cometeria o mesmo erro. Nos anos seguintes, Justin Bieber se tornou um dos maiores astros da música pop, sendo venerado no mundo inteiro. Entre 2011 e 2012, Bieber faturou 108 milhões de dólares, tornando Scooter Braun um dos empresários mais promissores do meio musical americano.

Até onde Scooter Braun, ou mesmo Justin Bieber, foram beneficiados pela sorte?

No início do capítulo, vimos que, para poder ser considerado como sorte, um evento precisa ocorrer sem a influência das ações de um terceiro ou da pessoa afetada pelo evento. Isso se aplica ao caso de Justin Bieber? De jeito algum. Todas as ações que o levaram até Scooter foram escolhas pequenas, mas importantes, dele e da mãe. Por exemplo: mesmo sem muitas condições, o apartamento onde vivia com sua mãe estava cheio de instrumentos musicais. Depois, a história do concurso, dos vídeos, do YouTube e, por fim, a decisão de ir para Atlanta, no sul dos Estados Unidos, foram escolhas meticulosas dos

dois.

E o que a história de Scooter Braun nos ensina sobre sorte? Lembre-se de como começamos este capítulo. Vimos, e certamente você concordou, que Scooter era um cara de azar. E agora, qual é nossa visão? Agora que já atingimos uma altura desejável em nossa análise, um ponto que nos permite olhar de cima para baixo, é fácil perceber que o fato de ele perder o negócio com o Facebook não foi azar. Essa foi uma consequência da escolha e das prioridades dele. O mesmo aconteceu no momento em que ele conheceu Justin Bieber. O fato de ele ter sido incisivo e decidido em sua relação com o jovem cantor, por ter aprendido a lição com o Facebook, é outro exemplo claro que nos mostra que esses eventos não estavam fora de seu controle. E uma vez que ele os controlava, não podem ser considerados eventos de sorte ou de azar, mas o resultado de suas escolhas.

Sorte e escolha

No início do livro, afirmamos que existem dois fatores relativamente independentes que dão forma à vida humana: um é o destino e o outro é o caráter. Vamos ver como isso se aplica em relação à sorte ou ao azar que temos na vida. Existem duas questões que merecem ser destacadas: suponha, por exemplo, que um amigo seu, que tenha uma família estável e um emprego do qual ele gosta, ganhe um prêmio milionário na loteria. Nos anos seguintes, deixa o emprego e começa a investir seu capital em ações. Com o passar dos anos, perde a fortuna e, desesperado, se entrega ao alcoolismo. O que isso nos revela? Que uma pessoa pode ter sorte e obter péssimos resultados como consequência da sorte. O inverso também é possível. Alguém pode ter um tremendo azar, mas, justamente em função disso, obter excelentes resultados como consequência desse azar.

> Pessoas de sucesso não têm mais sorte ou menos azar do que os demais. Elas simplesmente aprendem a tirar vantagem da sorte e a administrar o azar de forma que ele não as afete tão negativamente.

O que difere os vencedores dos demais não é a sorte ou o azar que elas têm

na vida, mas o que eles fazem com esses eventos. Essa diferença de atitude é resultado da mentalidade que cultivamos.

A história de Justin Bieber, por exemplo, é uma prova disso. Claro: Justin Bieber nasceu com a música dentro dele. Além disso, é boa pinta. Uma espécie de Elvis moderno sem topete, com o cabelo arrepiadinho. Mas, tirando o talento, a boa pinta é só um algo a mais que soma no geral. Esse fator, isolado, não conta. Todos nós conhecemos adolescentes boa pinta e até com talento musical, mas nem por isso se tornam astros internacionais.

Aparentemente, não há nada que pareça fruto da sorte na vida de Justin Bieber. Ele nasceu quando sua mãe tinha 18 anos. Viveu sua infância na pobreza. Morava num apartamento de um conjunto habitacional onde o governo pagava o aluguel. Desde pequeno, gostava de música. De uma maneira ou de outra, com o estímulo de sua mãe, ele conseguiu juntar um teclado, um piano, uma bateria e uma guitarra, mas teve que aprender a tocar e cantar sozinho.

Em 2008, quando tinha 12 anos, classificou-se em segundo lugar num concurso de talentos da sua cidade. Sua mãe gravou a apresentação e a postou no YouTube. Depois, gravou outra e também publicou no site. Depois outra, e mais outra. Tudo isso, durante 2008. Alguém viu o vídeo, mostrou para Akon, que conhecia Scooter Braun. A essa altura, Scooter já era um caça talento reconhecido. Quando ele viu o vídeo, pensou que Justin Bieber tinha potencial e decidiu investir nele. Agora responda: qual é o papel da sorte nessa história?

O sucesso de Justin Bieber, assim como o de Scooter, não são resultados da sorte, mas da ancoragem adequada, sobre suas singularidades. Os dois, primeiro, definiram uma causa final que dependia dos seus respectivos talentos, depois investiram todos seus recursos — tempo, energia, capital e relações — na realização dessa causa final. Se esses talentos fossem deixados à mercê da sorte, à deriva, sem uma ancoragem perfeita, certamente você nunca teria ouvido falar de Justin Bieber, nem de Scooter Braun.

O mesmo princípio também é válido, em última análise, para todos os setores da nossa vida. Imagine o sucesso que você teria na escola, se deixasse seu desempenho à mercê da sorte. Que resultados você poderia esperar? Como você não se dedicaria diariamente ao aprendizado, não conseguiria dominar o conteúdo e se tornaria incapaz de desenvolver seu potencial. Assim sendo, os resultados, certamente, seriam péssimos. E a que conclusão você chegaria? Como seu destino estaria nas mãos da sorte, inevitavelmente você seria afetado pelo azar.

E Eike Batista?

Vejamos, ainda, o caso de Eike Batista. Seu pai, o engenheiro Eliezer Batista, assumiu, por duas vezes, a presidência da Companhia Vale do Rio Doce. Durante os anos de 1962 e 1963, Eliezer ocupou o Ministério de Minas e Energia, entre outros cargos importantes, quase sempre vinculados a mineração. Graças a isso, Eike teve a oportunidade, ou a sorte, se você quiser, de viajar pelo mundo ainda durante a infância. Aprendeu várias línguas e obteve inúmeras outras vantagens que a maioria das pessoas jamais terão mesmo que se esforcem durante a vida toda. Isso é destino. Ele foi beneficiado com a sorte de nascer numa família abastada. Mas essa sorte, necessariamente, não o transformou no tipo de empresário que ele é.

Por exemplo: Eike Batista não foi o único filho de um ministro de Minas e Energia. Ele não foi a única pessoa a ter a oportunidade de viajar pelo mundo durante a infância. Ele não foi o único ser humano a aprender a falar cinco línguas com fluência. Nem é o único herdeiro de uma família poderosa, rica e influente. Ele certamente se beneficiou de todas essas circunstâncias, mas ele não foi o único a ser “atingido” por elas. Muitos nasceram nas mesmas condições de Eike, e, por força dessas condições, se despedaçaram e naufragaram em sua própria fortuna. Ou seja: o que para Eike Batista foi uma vantagem, para outros foi um obstáculo.

Por que, então, aparentemente Eike se saiu melhor?

A diferença entre Eike e os demais não é sua sorte, sina ou destino. A diferença está no tipo de mentalidade que ele cultivou sobre os eventos que ocorreram em sua vida. Eike, em função do tipo de mentalidade que cultiva, soube tirar uma vantagem maior do destino, ou da sorte, que obteve. Mas dizer que seus resultados positivos foram lances de sorte, é admitir que seus resultados negativos são uma consequência do azar, e sabemos que não é assim. Tanto uns como outros são resultado das escolhas que fizemos.

Não estamos, porém, afirmando que, na vida, em certos momentos, não ocorram situações favoráveis ou desfavoráveis que podem ser chamadas de lances de sorte ou azar. O que estamos afirmando é que nossos resultados raras vezes são consequência direta desses eventos, mas sim, consequência da forma como nos relacionamos com esses eventos.

Momentos de sorte ou de azar fazem parte do nosso destino — ou das coisas

que nos acontecem sem nossa influência — e, por isso, não são fatores determinantes do desempenho que obtemos.

Momentos de sorte ou de azar fazem parte do nosso destino — ou das coisas que nos acontecem sem nossa influência — e, por isso, não são fatores determinantes do desempenho que obtemos. Como vimos, o destino é apenas o ponto de partida dos acontecimentos que nos envolvem. Temos, sobre eles, o poder de escolha, que é o que define o rumo que teremos na vida.

Você ainda se lembra da citação de Sartre, que vimos no capítulo quatro? O essencial, escreveu Sartre, não é aquilo que se fez do homem, mas aquilo que ele fez do que fizeram dele. O mesmo princípio se aplica à sorte e ao azar.

Aquilo que muitas vezes chamamos de lances de azar pode nos fortalecer muito, criando um verdadeiro senso de urgência em nossa vida, revertendo uma situação desfavorável em outra, positiva. O que era azar, nesse caso, torna-se sorte. Enquanto que, por outro lado, um lance de sorte pode nos tornar complacentes, acomodados e preguiçosos. Nesse caso, o que era sorte torna-se azar.

Todos nós teremos momentos de azar e sorte. A questão que fará a diferença é se teremos a mentalidade que nos dê a oportunidade de utilizar a má sorte para nos tornarmos mais fortes, como, por exemplo, transformá-la num fator que reforce nossa estrutura, nossa base, e assim evitar que ela se transforme numa força que nos derrube.

O X da questão

O X da questão sobre a sorte, portanto, não é se você tem sorte ou azar na vida. Mas se você saberá tirar proveito dos momentos de sorte ou de azar que terá ao longo do caminho trilhado até seus objetivos. Como vimos no primeiro capítulo, nossa vida tem inúmeros eventos inesperados, sobre os quais não temos controle. Chamamos esses eventos de destino. Eles são a parte fixa, imutável da nossa vida. Esses eventos, de certa forma, tornam nosso futuro cheio de incertezas e de momentos com consequências imprevisíveis. Sem dúvida, o destino nos colocará diante de momentos de sorte e de azar. Isso acontece com todas as pessoas, e não somente contigo.

Se todos nós somos afetados por momentos de azar e de sorte, temos que

desenvolver uma mentalidade que permita tirar proveito dos momentos de sorte. E suportar os momentos de azar até que os momentos de sorte retornem. Devemos nos preparar antes que o azar nos ataque, para que, quando ele aparecer, não tenha forças para nos derrubar. Se você tiver força e disciplina para persistir nos momentos de azar, você será, eventualmente, atingido pela sorte.

Voltando a Eike Batista, a conclusão que podemos tirar de sua história é que ele está certo na forma como ele se relaciona com a sorte. Por outro lado, ele está equivocado na interpretação que faz dessa relação. Você não pode esperar e torcer para ter sorte, ou fazer negócios contando com a sorte. Se cometer esse erro, terá sempre um bode expiatório para justificar seus resultados, sejam eles positivos ou negativos. Afinal, ninguém consegue controlar ou prever eventos como sorte e azar. A questão é: se não temos controle sobre a sorte, e se ela influencia nossos resultados, isso significa que não temos controle sobre nossos resultados. E o que isso significa? Que quando cremos nisso, nos rendemos ao determinismo fatalista.

Contudo, mesmo não incluindo sorte ou azar em nossa estratégia de negócios, precisamos desenvolver uma mentalidade que nos permita extrair resultados positivos dos momentos de sorte, e administrar positivamente nossos instantes de azar.

Ninguém pode ter garantias no caminho do sucesso. O mundo, as circunstâncias e as pessoas são complexas demais para poder enquadrar a receita do sucesso numa fórmula segura. Mas, se desenvolvermos a mentalidade adequada, podemos criar estratégias para gerenciar dificuldades e mover obstáculos. Pessoas que consideram os “ventos a seu favor”, mesmo que não tenham consciência disso, desenvolvem a mentalidade de que são “beneficiárias da sorte”. Essa mentalidade, de certa forma, lhes permite assumir o controle sobre a vida. Pessoas que possuem esse tipo de atitude, que, a todo o momento, assumem as rédeas do seu destino, se tornam fortes, prodigiosas, predestinadas ao encanto e à vitória em tudo o que fazem.

Mas há um perigo nisso. No momento das dificuldades, elas começam a desconfiar de que a sorte, antes a seu favor, agora mudou de lado. Dessa forma, assim como essas pessoas antes se fortaleceram com a crença de que elas eram beneficiárias da sorte, agora elas se enfraquecerão, pensando que se tornaram vítimas do azar, e o fracasso pode ser o próximo estágio.

Pessoas que se consideram beneficiárias da sorte tendem, de certa forma, a tirar proveito de oportunidades casuais. Por se considerarem pessoas de sorte,

elas vivem um estado de expectativa positiva constante. Elas esperam pela sorte, vivem e agem na expectativa de encontrá-la, e a encontram prestando atenção à sua intuição, e às coisas à sua volta. Elas agem com maior facilidade e segurança nas oportunidades adequadas.

O que isso quer dizer? Não podemos criar, controlar ou prever momentos de sorte ou de azar. Contudo, podemos desenvolver uma mentalidade que aumente nossas chances de agir com brilhantismo quando a sorte aparece, e reverter a nosso favor os momentos em que somos afetados pelo infortúnio.

Muitas lideranças, como Eike Batista, Michael Lewis, Cullman e o próprio Casanova, atribuem um papel fundamental à sorte porque desenvolveram essa mentalidade. Apesar de se iludirem a si mesmas sobre a maneira como definem sua reação teórica com a sorte, elas se beneficiam dela porque possuem a habilidade de reconhecer os momentos de sorte e extrair o máximo deles. Isso, porém, não significa que a sorte é responsável pelo desempenho que elas alcançam. Esse desempenho, como já vimos, é consequência do tipo de mentalidade que elas cultivam.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Pessoas bem-sucedidas são beneficiadas com lances de sorte maiores do que a maioria das pessoas. O pensamento dominante é: “Sem sorte, não se chupa nem um chicabon. Você pode engasgar com o palito ou ser atropelado pela carrocinha”.

MENTALIDADE POTENCIAL

Ao longo da vida, todos são afetados por lances de sorte ou azar. Isso não distingue o desempenho das pessoas. A diferença está no que fizemos com a sorte ou o azar que nos afeta. Pessoas de sucesso sabem tirar proveito da sorte e não permitem que o azar as desestruture.

PONTOS-CHAVE

Três princípios definem um lance de sorte:

1. O evento precisa ocorrer absolutamente sem a influência das ações da pessoa afetada.
2. O evento precisa ter uma consequência que altera as circunstâncias em que a pessoa afetada se encontra.
3. O resultado do evento precisa ser imprevisível.

— A pessoa que coloca seus resultados nas mãos da sorte condena a si mesma, entregando sua liberdade e seu futuro a fatores que estão fora do seu controle.

— Imagine que você deixe seu desempenho na escola à mercê da sorte. Que resultados você poderia esperar? Como não se dedicaria aos estudos, seus resultados seriam péssimos. Inevitavelmente, você seria afetado pelo azar.

Problema Comum

Se nosso desempenho na vida depende da sorte, não teremos controle sobre nossos resultados. Nesse caso, nossa atitude, preparo e empenho não têm muita importância. Quando falhamos, em vez de analisar a situação, refletir sobre o erro e buscar uma alternativa diferente, justificamos nosso erro culpando a falta de sorte.

Solução Proposta

Não podemos criar, controlar ou prever momentos de sorte ou azar. Contudo, podemos desenvolver uma mentalidade que aumente nossas chances de agir com brilhantismo quando a sorte aparecer, e reverter a nosso favor os momentos em que seremos afetados pelo azar.

Questão

Qual o papel que a sorte tem em sua vida?

CAPÍTULO 12

O paradoxo da mudança

“Havia decidido que, independente do tamanho da dor, do sofrimento,
da saudade e das dificuldades, não assumiria o papel de vítima.”

Na década de 90, uma empresa chamada Blockbuster dominou o mercado de vídeo-locadoras nos Estados Unidos. Fundada em 1985, a rede se expandiu rapidamente. Em pouco mais de uma década, a empresa estabeleceu quatro mil lojas somente no território americano, e outras 2.500 nos demais 17 países onde iniciou operações, incluindo o Brasil. Em tempo recorde, passou a ser considerada a maior rede de locadores de filmes e jogos de *videogames* do mundo.

O sucesso da Blockbuster parecia ilimitado. Uma estratégia agressiva de mercado oferecia aos clientes uma ampla variedade de filmes e jogos exclusivos. Um forte sistema de parceria com produtoras e distribuidoras de filmes fazia com que na Blockbuster se encontrasse um lançamento várias semanas antes que nas concorrentes.

Essa exclusividade, porém, tinha um custo elevado que exigia uma dinâmica intensa no aluguel dos filmes. Para manter essa estratégia, o cliente precisava alugar o filme, assisti-lo e imediatamente devolvê-lo para a locadora, para que ela pudesse alugá-lo novamente logo na sequência.

A questão da Blockbuster, então, era essa: como estimular o cliente a devolver o filme dentro de 24 horas? A saída encontrada foi cobrar multas elevadas pelo atraso no retorno de uma locação. Para se ter uma ideia, cerca de 70% dos lucros da companhia não resultava do aluguel, mas das multas pagas pelos clientes que esqueciam, não tinham tempo ou mesmo vontade de devolver os filmes ou jogos dentro do prazo.

Em 1997, Reed Hastings, um empreendedor da Califórnia, alugou o filme *Apollo 13* numa loja local da Blockbuster. Assistiu ao filme à noite. Pela manhã, saiu cedo. Faria uma viagem longa. Ficaria fora de casa durante vários

dias. Durante a viagem, lembrou-se de que havia esquecido de devolver o filme à Blockbuster. Quando retornou, semanas depois, sentiu-se extremamente lesado com as multas que lhe foram cobradas.

Alguns meses depois, junto com dois amigos, Reed fundou a Netflix, sua própria locadora.

A Netflix oferecia um conceito novo para o aluguel de filmes e jogos. Sua estratégia era o oposto ao da Blockbuster. Para compreender como esse conceito funcionava, suponha que você queira alugar um filme. Em vez de ir a uma locadora, você acessaria o site da Netflix, faria um cadastro, pagaria uma taxa fixa mensal e, na própria página, você poderia escolher o filme de sua preferência. Em um dia ou dois, você receberia o filme em sua casa. Você não tinha prazo para devolver o filme. Mas, antes de devolvê-lo, não poderia solicitar outro. Você teria opções de planos diferentes, que variavam de acordo com o número de filmes que você desejaria solicitar por vez.

A iniciativa de Reed e seus sócios parecia ousada e intrigante. Mas será que ela seria capaz de afetar o sucesso aparentemente incontrolável da Blockbuster?

O nascimento de um gigante

A Netflix rapidamente se espalhou pelo país. Mas, no começo, em momento algum chegou a preocupar a poderosa concorrente. A Blockbuster tinha construído um império de bilhões de dólares. A gigante havia adquirido suas principais rivais em poucos anos e, acima de tudo, continuava avançando, abrindo novas lojas e ampliando suas fronteiras pelo mundo. Não havia razões aparentes para mudar seu conceito de negócio por causa de uma iniciante.

Em 2002, cinco anos após o surgimento da Netflix, a situação, entretanto, começava a ficar preocupante. A Netflix continuava crescendo extraordinariamente. A empresa inovava cada vez mais, e sua relação com o cliente era muito mais próxima e, portanto, muito mais fiel do que a da Blockbuster. Suspeitas cresciam de que a Netflix poderia ameaçar, sim, o mercado dominado pela Blockbuster.

Mesmo assim, após analisar cuidadosamente o nicho que estava sendo atacado pela Netflix, a Blockbuster concluiu que não havia motivo para se considerar ameaçada pela estratégia da concorrente. A Blockbuster abrangia

vários nichos, enquanto a Netflix investia cada vez mais em um mercado específico: a locação de filmes pela internet.

A Blockbuster, contagiada pelo sucesso passado, continuou investindo em sua estratégia inicial. Apenas em 2004, sete anos após o surgimento da Netflix, ela decidiu levar a ameaça do sistema criado pela concorrente a sério. No mesmo ano, ela iniciou um sistema de aluguel de filmes e jogos parecido com o da Netflix. Lentamente, também passou a se mover para outros sistemas de locação. Mas já era muito tarde. A Netflix já havia criado *momentum*, e nada parecia poder impedi-la de avançar cada vez mais.

Em 2010, a Netflix fechou o ano com cerca de 24 milhões de clientes e uma receita anual de 3,2 bilhões de dólares. A Blockbuster foi forçada a uma estratégia bem menos gloriosa: fechou grande parte das suas lojas, decretou falência e foi adquirida, em leilão, pela Dish Network.

O Paradoxo de Fitzgerald

O que leva empresas como a Blockbuster estarem explodindo, num momento, e, no outro, implodindo? Pense sobre sua carreira, sua empresa ou mesmo sua família. Como lidar com as mudanças cruciais que nos desafiam diariamente? Como agir diante delas?

Talvez a resposta mais clara nos tenha sido dada pelo escritor americano F. Scott Fitzgerald, considerado um dos maiores autores do século XX. Fitzgerald disse que “o teste de uma inteligência diferenciada é a capacidade de manter duas ideias opostas em mente ao mesmo tempo, e ainda manter a capacidade de raciocinar”. O que isso quer dizer?

Se você analisar o que afirmamos ao longo do livro, verá que o paradoxo apontado no conceito de Fitzgerald foi constante em todos os temas abordados. Veja:

Capítulo 1 — Falamos que você precisa compreender que, de um lado, existe o destino como algo fixo, imprevisível e imutável. Mas que, de outro, existe o poder de escolha, que é a sua capacidade de agir sobre o destino. O segredo de uma vida feliz e bem-sucedida é saber usar o poder de escolha para agir de forma apropriada sobre o destino.

Capítulo 2 — Falamos que, embora você tenha certo grau de inteligência, que pode ser maior ou menor em relação ao de outra pessoa, o que realmente

importa é a mentalidade que você possui, e que irá determinar o uso dessa inteligência. Outra vez, de um lado está a inteligência, e de outro, o modo como você pensa e usa sua inteligência.

Capítulo 3 — Falamos dos dois sistemas de pensamento, o automático e o introspectivo. Vimos que há uma intensa e decisiva relação entre os dois. Primeiro o sistema introspectivo produz o sistema automático, depois, o automático age no lugar do introspectivo. Para ter uma vida feliz, você precisa agir tendo esses dois sistemas em mente.

Capítulo 4 — Discutimos a relação conflitante que existe entre sua mentalidade pessoal e a mentalidade coletiva. Embora a mentalidade coletiva influencie sua mentalidade pessoal, você precisa utilizar a mentalidade pessoal para agir sobre a coletiva.

No capítulo 5, vimos que primeiro precisamos captar a realidade, para depois poder mudá-la. No 6, vimos a relação entre causa eficiente e causa final, e como a relação entre as duas gera impacto nos resultados que teremos na vida, e assim por diante.

Todos esses conceitos, na verdade, são ideias opostas que precisamos manter em mente ao mesmo tempo, para podermos tirar o máximo do contexto à nossa volta. O grande problema da mudança é compreender esses paradoxos. E você está a um passo de saber por quê. Para facilitar essa compreensão, vamos dar uma breve olhada num estudo recente realizado em Harvard.

O gorila no saguão

Não muito tempo atrás, os psicólogos Christopher Chabris e Daniel Simons realizaram um estudo no saguão do departamento de psicologia da Universidade de Harvard que imediatamente tornou-se conhecido no mundo inteiro como a experiência do “gorila invisível”.

No estudo, Chabris e Simons gravaram um vídeo de 30 segundos no saguão de um dos prédios da universidade. No vídeo, seis estudantes, divididos em dois grupos, um vestindo camisetas brancas e o outro de camisetas pretas, passavam duas bolas de basquete de um jogador para o outro.

O espaço no saguão era relativamente pequeno, e os seis estudantes estavam bem próximos um do outro.

Durante a gravação, em certo momento, uma pessoa vestida de gorila entra

na cena. O personagem passa por entre os jogadores, para no meio deles, olha para a câmera, bate com as duas mãos no peito e sai. A cena dura cerca de nove segundos. Quase um terço da duração completa do vídeo.

Depois, Chabris e Simons pediram para vários grupos de alunos assistirem ao vídeo. Os pesquisadores atribuíram uma missão específica para os alunos: contar o número de passes feitos pelos jogadores de camiseta branca. Eles não citaram a presença do gorila. Apenas pediram aos alunos para contarem os passes da bola.

Quando os alunos haviam concluído a contagem, os pesquisadores perguntaram quem havia visto um gorila atravessar a cena. O resultado parece inacreditável: 56% dos estudantes, focados em contar o número de passes dos jogadores, não perceberam o gorila cruzando a cena.

Não é estranho? Como isso é possível?

O enigma da mudança

Voltemos ao paradoxo de Fitzgerald. O que ele nos diz? Em termos gerais, ele nos diz que é preciso desenvolver a capacidade de manter duas ideias opostas em mente ao mesmo tempo, e ainda manter a capacidade de raciocinar e seguir em frente.

No caso da maioria dos estudantes da experiência com o gorila, isso não funcionou. Ao se focar na tarefa de contar os passes dos jogadores com camisetas brancas, eles não foram nem mesmo capazes de perceber um gorila na sala.

> Para criar a ancoragem certa e não ser vítima da ilusão da escolha, você precisa ver o todo, sem deixar de cuidar do detalhe.

E o que isso nos diz sobre o processo de mudança? A resposta é uma das proposições mais importantes deste livro. Ela nos diz que, toda vez que estivermos olhando para o problema com a mesma mentalidade que o criou, não seremos capazes de encontrar uma solução, e por isso será impossível implantar um processo de mudança. Essa é a essência básica da teoria das

mentalidades.

Por isso, a mentalidade cumpre um papel fundamental em nossa vida. Como já afirmamos no início do livro, a mentalidade é responsável pela forma como usamos as nossas fontes de poder, incluindo a inteligência. É a mentalidade quem decide se iremos nos focar nas nossas singularidades ou se seguiremos a massa. Em outras palavras, é a mentalidade que define as escolhas que criam os nossos resultados na vida.

Veja o exemplo da Blockbuster. Ao se focar numa estratégia fixa que estava dando certo, ela foi incapaz de perceber as mudanças que aconteciam à sua volta. A mentalidade de que a companhia estava segura, criada pelas conquistas passadas, impediu-a de ver o perigo que ameaçava o seu futuro. Isso também ocorre frequentemente na nossa vida. Acreditamos que estamos navegando em águas calmas e seguras, e que os ventos estão favoráveis.

Dias ou semanas depois, nos flagramos dentro de uma tempestade inesperada que coloca nosso mundo de cabeça para baixo. E o que pensamos? Que fomos surpreendidos por uma tempestade inesperada. Mas será que essa tempestade era tão inesperada assim? É possível acreditar que a Blockbuster não recebeu nenhum sinal a respeito da mudança dos ventos? Claro que recebeu. Mas os ignorou com base nas experiências de sucesso do passado.

Por que isso acontece? A resposta está na experiência com o gorila invisível. Ela mostra exatamente como muitas vezes coisas óbvias e evidentes fogem da nossa percepção. Quando nos focamos num ponto, temos a tendência de ignorar tudo à nossa volta. Em função disso, não apenas deixamos de perceber o gorila na sala, como também ignoramos grandes oportunidades de crescimento. Assimilar esse conceito é muito importante. Na medida em que você se torna ciente do Paradoxo de Fitzgerald, passa a entender o enigma por trás da mudança, e pode ficar mais atento àquilo que deseja. Além de evitar ser surpreendido com tempestades imprevistas, irá perceber oportunidades que antes não percebia.

Não estamos dizendo que você não precisa de um foco específico em sua vida. Isso é inquestionável. O que estamos afirmando é que você precisa, obrigatoriamente, ter um foco, mas que você não pode permitir que esse foco crie uma cegueira em relação ao contexto à sua volta. O que o Paradoxo de Fitzgerald, que também chamamos de Paradoxo da Mudança, nos diz, é que existe uma mentalidade fixa, já estabelecida, que produz nossos resultados. Se quisermos mudar esses resultados, precisamos criar uma segunda mentalidade que questione nossa mentalidade atual.

Nosso lado emocional — o excesso de entusiasmo, fanatismo, raiva, inveja, soberba e orgulho — nos impede de ver o todo e nos leva a cometer erros banais.

Essa consciência nos dará uma enorme vantagem sobre a maioria absoluta das pessoas. Por quê? Porque você começará a perceber coisas que poucas pessoas, com uma mentalidade fixa, são capazes de perceber. Você se libertará das convicções que amarram a maioria das pessoas à sua volta.

Em síntese, o Paradoxo de Fitzgerald nos ensina três coisas sobre mudança. Primeiro, manter nosso olhar fixo em nosso propósito. Segundo, não permitir que isso nos cegue para os movimentos que acontecem a nossa volta. E, por último, desenvolver a habilidade de agir com esses dois contextos em mente e, dessa forma, evitar a cegueira por desatenção.

A fórmula da mudança

Lembre-se da história da Swatch, a companhia de relógios suíços que analisamos no capítulo seis. Num primeiro momento, a Swatch parecia num beco sem saída. A mudança não era mais uma simples opção. Era um caso de vida ou morte para a empresa. O contexto forçou a Swatch a mudar. E como ela procedeu nessa mudança?

O primeiro passo foi reconhecer sua situação. Ela precisou olhar para o contexto com humildade, honestidade e integridade, e reconhecer as circunstâncias: ela estava com um enorme problema diante da invasão da concorrência asiática. Em seguida, ela teve que decidir se ela realmente queria mudar. Depois, ela teve que fazer uma análise para decidir o que mudar. Foi nesse estágio que ela definiu criar um relógio que não custasse mais do que 40 dólares. E, por último, ela precisou confirmar se a mudança era realmente possível.

O que isso nos ensina sobre processos de mudança? Isso nos coloca diante de quatro questões fundamentais que definem qualquer processo de mudança.

— Intencional: *por que mudar?*

— Cognitivo: *o que mudar?*

— Motivacional: *eu realmente quero mudar?*
— Recursos: *eu realmente posso mudar?*

Somente depois de responder a essas quatro questões, a Swatch pôde definir um plano estratégico de mudança. Uma vez definido que para se manter no mercado a empresa deveria oferecer ao cliente um produto melhor que o asiático por um preço ainda inferior ao oferecido pela concorrência, ela pôde decidir o que fazer em termos práticos.

Esse modelo também se aplica em nossa vida pessoal. Se uma pessoa permite ser movida por uma série de eventos, isto é, se ela age como se uma força predeterminada a forçasse a se mover sem que ela tenha poder de escolha, ela criará provas reais de que há forças externas que moldam suas ações e determinam seus resultados. Isso irá bloquear qualquer possibilidade de mudança. Por isso, para mudar, você precisa primeiro acreditar que seus resultados dependem de você, e não de forças fora do seu controle.

Em seguida, o próximo passo é decidir se você realmente quer mudar. Se a resposta for positiva, é necessário iniciar uma rigorosa análise de si mesmo, de suas ações, pensamentos e sentimentos, para então responder a primeira pergunta.



Você precisa usar o sistema introspectivo, visto no capítulo três, para quebrar as mentalidades que criam seu pensamento automático. Você pode fazer isso desenvolvendo os quatro tipos de mentalidades — filosófica, de cenário, estratégica e de ação — apresentadas no capítulo cinco para definir uma causa final, conceito que vimos no capítulo seis.

Transforme essa causa final na sua prioridade número um, e depois invista

seus recursos — tempo, energia, capital e relações — para desenvolver essa prioridade. Lembre-se sempre do paradoxo da mudança: você precisa desenvolver a capacidade de manter duas ideias opostas em mente e, a partir desse ponto, agir. Você sempre terá um ponto fixo, o de partida, que é o núcleo central em torno do qual você precisará agir dentro de um determinado contexto. E sempre terá, ainda, um ponto de chegada, estabelecido no começo do percurso.

Em termos de felicidade, sucesso e qualidade de vida, no fundo, todos nós temos um núcleo central já estabelecido: a realização do nosso potencial. Esse núcleo nunca muda. Para alcançar a felicidade precisamos primeiro definir qual é esse núcleo e, depois, com esse núcleo em mente, definir como iremos agir para desenvolvê-lo. Precisamos definir onde queremos chegar e, aos poucos, ir criando as ações que nos levarão aonde queremos chegar.

O menino que sonhou com o circo

Como o paradoxo da mudança se aplica na prática? Para chegar a essa resposta, vamos nos utilizar de um exemplo real: o mundo do circo. Não é preciso ter muito conhecimento sobre a atividade para saber que esse é um mercado em crise e, nos moldes tradicionais, sem grande futuro. Nos dias atuais, crianças, e mesmo adultos, em vez de irem ao circo, preferem passar o dia no conforto de sua casa, na frente de uma TV, do Playstation ou do computador. Seria muito difícil, nas mais diversas partes do mundo, convencer um adolescente a sair de casa para passar a noite de sábado ou a tarde de domingo debaixo de uma lona de um circo.

Mas além da concorrência provocada pela tecnologia, existem outros problemas. Pense, por exemplo, sobre as leis de proteção aos animais que restringirem o uso de uma das maiores atrações circenses: os animais selvagens. Suponha, então, que seu sonho fosse trabalhar num circo. Quais seriam suas possibilidades de sucesso? Poucas, certo?

Guy Laliberté nasceu no Canadá, em 1959. Em 1973, quando ainda adolescente, seu pai levou-o para assistir os Ringling Bros. and Barnum & Bailey, umas das maiores companhias de circo que já existiram. O espetáculo não apenas fascinou Laliberté; também despertou nele um profundo desejo e interesse pelo mundo do circo.

Nos meses seguintes, Laliberté leu a biografia de P.T. Barnum, um dos fundadores da companhia Ringling Bros. and Barnum & Bailey. Influenciado ainda mais pela leitura do livro, Guy Laliberté não teve dúvidas sobre seu sonho: ele nascera para o circo. Nos meses seguintes, passou a apresentar várias peças artísticas na escola. Assim que concluiu o segundo grau, passou a se apresentar nas ruas de Quebec, tocando acordeon e harmônica. Ter um artista de rua, sem paradeiro fixo e segurança, na família, raramente é a realização do sonho de nenhum pai. Mesmo sem incentivo, Laliberté continuou perseguindo seus objetivos.

Certo dia, alguns meses depois, conheceu um grupo de malabaristas, acrobatas e mágicos. Juntou-se a eles e passou a viajar pelo Canadá com o grupo. Sem grandes resultados financeiros, Guy percebeu que não havia muito futuro no mundo do circo nos moldes tradicionais e decidiu viver uma vida simples. Encontrou um emprego numa hidrelétrica na cidade de James Bay, no Canadá, e procurou se acomodar numa vida considerada “normal”.

O emprego durou três dias. Decepcionado, mas certamente feliz, ele decidiu que não buscaria outro trabalho. Viveu, por algum tempo, com o dinheiro do seguro social e depois voltou às apresentações de rua. Fundou um grupo chamado Les Échassiers. Apesar de um breve sucesso, o projeto fracassou. Em 1984, se juntou com um grupo de artistas e fundou o Cirque du Soleil. O projeto inicial foi concebido para durar um ano, período em que o grupo se apresentaria em 11 cidades da região do Quebec.

Desde então, os espetáculos do Cirque du Soleil já foram vistos por mais de cem milhões de pessoas pelo mundo. Laliberté reinventou o mundo do circo. O Cirque du Soleil se consagrou como uma das maiores atrações artísticas do planeta. Emprega mais de cinco mil artistas em 40 países diferentes, e gera uma renda anual superior a 800 milhões de dólares. É muito provável que não exista espetáculo público mais disputado no planeta. Para os próximos anos, Guy Laliberté, que recentemente foi considerado o décimo primeiro homem mais rico do Canadá, planeja expandir a mesma magia do Cirque du Soleil para outras áreas, como spas, restaurantes, clubes noturnos, marcas de roupas e um canal de televisão.

Como Guy Laliberté conseguiu essa façanha?

Primeiro, desenvolveu o melhor que tinha dentro de si. Depois, questionou o *status quo*. Não aceitou como definitiva a previsão de que os circos estavam condenados ao desaparecimento. Em seguida, criou um cenário novo, onde ele poderia sobreviver. Por último, desenvolveu a estratégia necessária para tornar

esse cenário uma realidade.

Qual foi essa estratégia? Para tornar seu sonho possível, Laliberté eliminou do circo tradicional todos os pontos negativos que ameaçavam sua extinção, e reforçou os pontos positivos que poderiam dar uma sobrevida ao espetáculo. De um lado, por exemplo, ele eliminou os animais e tirou o circo das tradicionais lonas que não ofereciam o mesmo conforto dos teatros e dos cinemas. Por outro lado, reforçou a magia do circo, intensificando cores, luzes e adicionando roteiro, música e dança nas apresentações. Ou seja, o Cirque du Soleil não deixou de ser um circo, mas passou a ter o mesmo charme, conforto e encanto do teatro e do cinema.

Avaliação e monitoramento

No início do livro, contamos a história de Mary Kay Ash. Você ainda lembra qual era o objetivo inicial que a levou a criar uma empresa, mesmo recomeçando aos 45 anos de idade? Em sua mente, ela tinha uma ideia específica: ajudar as mulheres a alcançar seu espaço no mercado de trabalho. Essa, sem dúvida, era uma ideia ousada, que nos remete a uma questão importante: como você pode saber se o tamanho dos seus sonhos não é desproporcional às suas capacidades?

Vamos analisar um último exemplo: Vanessa Stefanelli. Ela é uma jovem animada, alegre e extrovertida. Ela tem 21 anos e mora até hoje na mesma cidade onde nasceu: Ribeirão Preto, no interior de São Paulo. Em novembro de 2008, ela perdeu o pai. Vanessa, seu irmão, que é quatro anos mais novo do que ela, e a mãe de repente se viram sozinhos e sem muitas alternativas. A jovem família estava emocionalmente desestruturada.

“Foi como um furacão, que veio, bagunçou, machucou, quebrou tudo e foi embora sem deixar explicações”, ela lembra.

Na época, Vanessa estudava direito em Franca e era estagiária no Fórum de Ribeirão Preto. Todos os dias ela acordava de madrugada, pegava um ônibus e viajava quase uma hora e meia para chegar à faculdade. Depois, voltava para Ribeirão Preto, descia em frente ao Fórum e ia direto para o seu estágio. Saía de lá no final da tarde e voltava para casa já à noite.

No início, Vanessa não recebia salário por seu trabalho no Fórum. Seu estágio era voluntário. Sobrevivia com a mesada que recebia de seu pai. Mais

tarde, com a morte do pai, ela teve que abrir mão da mesada. Com dificuldade de pagar as despesas com alimentação e transporte, muitas vezes recebia uma pequena mas valiosa ajuda de seu chefe. Até que, meses depois, passou a receber uma bolsa estágio, mas ela não passava de 500 reais. Apesar da pouca idade e das tremendas dificuldades, ela não desanimava.

"Havia decidido que, independente do tamanho da dor, do sofrimento, da saudade e das dificuldades, não assumiria o papel de vítima. Dia após dia, passo após passo, iria refazer minha vida", ela conta. "Quando a gente tem garra, força de vontade e visão podemos ir mais longe do que imaginamos."

Certo dia, vendo as dificuldades que Vanessa enfrentava, sua colega de estágio sugeriu que ela revendesse algum produto. Havia tantas maneiras de incrementar um pouco a renda, mas ela reagiu negativamente. Disse que não sabia vender, que faltava coragem para abordar as pessoas e que não tinha paciência para fazer cobranças. Mas a verdade é que Vanessa nunca tinha vendido nada. Contudo, a ideia da renda extra ficou vagando em sua mente. Alguns dias depois, ela comentou com a sua colega que não sabia mais o que fazer com a sua pele, que era muito oleosa. Vanessa queixava-se constantemente de que tinha o rosto cheio de manchas e de espinhas.

"Você precisa usar um produto fabricado pela Mary Kay Cosméticos", a amiga disse. "Esse produto cobre as manchas e as espinhas. Só tem um detalhe: ele é um pouco caro."

Foi assim que, aos 18 anos de idade, Vanessa conheceu o conceito do negócio criado por Mary Kay Ash, em 1963. Nos dias seguintes, Vanessa procurou todas as informações possíveis, se orientou com amigos, parentes e conhecidos até que, enfim, tinha as informações de que necessitava para se associar à empresa.

"Tive muito medo no começo. Minha mãe, com receio de que eu me decepcionasse, foi contra, falou que era um trabalho de formiga, que seria muito difícil", ela nos contou. "Mas eu escolhi seguir em frente. Esperava que todos me ajudassem, mas muita gente nem deu bola."

Nos meses seguintes, ela trabalhou muito. Aprendeu a organizar seu tempo, a criar metas, definir objetivos claros, e o mais importante: a cumprir tudo o que definia como prioridade. Três meses depois, o retorno que ela tinha das vendas era maior do que o valor da bolsa estágio que recebia no Fórum. Foi então que ela decidiu deixar o estágio e passou a dedicar mais tempo ao seu negócio. Seis meses depois, aos 19 anos, classificou-se para o cobiçado posto de diretora de vendas. Seu esforço estava sendo compensado.

Em janeiro de 2010, após voltar de um seminário da empresa, Vanessa tomou a decisão de avançar a níveis ainda mais elevados. Continuou trabalhando duro. Excepcionalmente, esse ano parecia muito difícil, pois a faculdade passou a exigir mais dela. Vanessa tomou outra decisão importante.

“Estudar em outra cidade tomava muito tempo, e eu cada vez mais percebia que não tinha muito a ver com o mundo jurídico. Não via perspectivas para mim no curso de direito, mas conciliei as duas coisas, porque não tinha coragem para jogar a faculdade para o alto.”

No ano seguinte, ela realizou seu sonho. Com apenas 22 anos de idade ela se tornou a mais jovem diretora nacional de toda história da empresa. Mas é preciso deixar claro que o sucesso de Vanessa não é, apenas, um resultado da empresa que ela escolheu para trabalhar. O sucesso de Vanessa é dela. Ele é uma consequência das atitudes que ela teve, da coragem de assumir a responsabilidade pelo seu futuro e de fazer o necessário para construir o estilo de vida que ela escolheu.

“Sempre soube que dependia de mim mesma escolher ser uma vitoriosa, em vez de me fazer de vítima. Decidi fazer de minhas dificuldades os degraus para a minha subida. Se uma pessoa tem um sonho, ela pode ter todos os empecilhos do mundo, mas acredito que com garra e vontade ela pode mudar de vida e dar a volta por cima”, Vanessa nos contou.

O que podemos aprender com a história de Vanessa? Primeiro, que não existe ser humano que não tenha pelo menos uma habilidade. Você precisa descobrir qual é a sua. Em seguida, você precisa definir qual é o estilo de vida que você deseja, e o que está disposto a fazer para tornar esse estilo de vida uma realidade. Você precisa decidir isso levando sempre em conta o curto, médio e longo prazo. Nem sempre aquilo que nos traz benefícios em curto prazo é a melhor escolha em longo prazo. Isso precisa estar muito claro desde o princípio.

Uma vez que você definiu sua aptidão, e decidiu como irá oferecê-la ao mundo, você precisa avaliar três questões básicas:

1. Existe um sentido de urgência para meu produto como mercado? Ou seja, as pessoas precisam do que tenho para oferecer? Por que elas precisam disso? Como será essa demanda a curto, médio e longo prazo?

2. Se existe um senso de urgência por meu produto, qual a relação custo-benefício desse produto? O benefício que o consumidor terá é maior do que o custo que ele terá? Quantas vezes o benefício é maior que o custo? Por quê?

3. Estou em condições de satisfazer as necessidades criadas por esse sentido

de urgência que existe em torno do meu produto?

A lição final

Ao longo do livro mostramos, através da teoria das mentalidades, que você não consegue, não pode, não precisa e nem deve mudar quem você é. Sua essência, suas características pessoais, são o que constituem sua singularidade. É nela que está a autenticidade que você precisa para sentir-se realizado.

A pessoa que espera pela sorte, acaso ou quer reivindicar o melhor posto no mundo dos negócios só porque seu pai ou sua família tem tradição e poder, não terá vida longa e frutífera. O tempo em que isso funcionava já passou. O sucesso, cada vez mais, tem a ver com a conquista pela participação com ideias e soluções novas. Nos dias de hoje, os que vencem são os que se preocupam em resolver os problemas dos outros, em aperfeiçoar sistemas e produtos que fazem o mundo ser um lugar melhor. E isso é uma escolha que deve ser feita, e que apenas depende de nós.

O que isso quer dizer? Se você é criativo, motivado e possui uma ideia inovadora, não importa quem são seus pais. Se você desenvolve um excelente produto e tem iniciativa para colocá-lo no mercado, não importa que faculdade você frequentou, ou se frequentou alguma. Você terá seu lugar no pódio. Daqui para frente, cada vez mais, você será reconhecido pela forma como você pensa, pelo que você produz, pelo que possui de singular, e não pelo lugar onde você nasceu, ou por quem são seus pais ou avós.

O mundo, há tempos, já eliminou os privilégios e o status aristocrático. Ninguém está mais muito interessado de onde você veio, qual a sua tradição familiar ou quais medalhas e diplomas carrega consigo. O que realmente tem valor no mercado é sua ambição pessoal, sua habilidade prática, seu comprometimento com um propósito claro e a postura ética e moral estruturada sobre os princípios que separamos para você neste livro. O que interessa, na verdade, é sua singularidade, sua capacidade de fugir dos padrões estabelecidos e criar novas formas de ver o mundo a sua volta.

É claro que muitas vezes é preciso ter um mentor e construir uma rede de aliados. Mas, como veremos, isso só é possível se você tiver a capacidade de se comprometer e abertura suficiente para ver as coisas do ponto de vista do outro, sem deixar de ser quem você é. Ou seja, se você tiver uma mente aberta

e receptiva, mas não perder o foco do que você tem de singular.

Para isso, muitas vezes, é preciso contestar nossa atitude mental, questionar e eliminar pensamentos negativos e contraproducentes. O ser humano é complexo e complicado. Ouvir que você é um burro, que nunca vai dar em nada, que é um perdedor e assim por diante, quando criança, pode ter um impacto devastador ao longo da sua vida. Isso pode fazer com que você, mesmo tendo a ambição, a garra e a disponibilidade de trabalhar, peque pela falta de coragem, motivação e fé para explorar sua singularidade. Por um lado, seu talento, inteligência e criatividade elevam seus desejos e sonhos às alturas. Mas sua autoimagem é baixa e negativa, e não permite que você tire os pés da lama.

Viver nessa tensão dói. Ela nos frustra, perturba, cria um sentimento de insatisfação constante, de incapacidade e impotência. Ela nos submete a uma vida de preocupação, desconforto e isolamento. Vivemos retraídos e constrangidos, incapazes de falar com autoridade de inspirar o respeito necessário para brilhar. Neste livro, mostramos que esses sentimentos não são uma doença incurável. Na verdade, esse tipo de tensão não passa de uma mentalidade errada, induzida sem seu consentimento. Essa mentalidade pode, com relativa facilidade, ser removida e substituída a qualquer momento por outra, mais adequada, e que o leve à realização dos seus sonhos.

O que mudar, então? Lembre-se: você possui dentro de si uma parte fixa, inalterável, singular, que independe de qualquer atitude nova que você possa passar a adotar. Mas existe uma outra parte, a parte flexível, que você usa para interpretar e gerenciar a parte fixa. Essa outra metade é a sua mentalidade, e é ela que você *deve* e *pode* mudar. É sobre ela que você deve agir.

Tudo o que você precisa fazer é seguir o exemplo daquilo que Guy Laliberté fez com o mundo do circo. Analisar a sua vida. Eliminar ou anular alguns pontos negativos e reforçar ainda mais os seus pontos positivos. Assim como Laliberté eliminou os animais, a lona e outras coisas do circo, talvez você precise abrir mão e abandonar algumas mentalidades que causam problemas e ameaçam seu sucesso. Por outro lado, assim como ele reforçou os pontos maravilhosos do circo, você precisa focar-se em seus pontos fortes, suas habilidades, e reforçá-los até que eles deem uma vida nova à sua carreira, profissão, empresa ou atitude.

Reforce a magia desses pontos positivos investindo neles suas fontes de poder. Esse livro não sugere que você abra mão de quem você é. Ele apenas lhe sugere descobrir sua singularidade, definir seu sonho com base nessa

singularidade, e transformar esse sonho numa âncora que guiará todas as suas decisões e escolhas. Uma vez que você definiu essa âncora, invista seu tempo, energia, capital e relações no desenvolvimento da sua singularidade, pelo tempo que for necessário.

Lembre-se: tendência não é destino. Por isso, não importa onde você está neste momento, qual é o seu passado, ou que profecias as pessoas, ou mesmo você, fazem sobre o seu futuro. Tudo isso pode não importar muito se você decidir aonde quer chegar, que estilo de vida quer ter, e começar, agora, a fazer as escolhas certas que lhe trarão como resultado aquilo que você busca. O grande filantropo brasileiro Chico Xavier nos deu a receita numa frase belíssima: “Você não pode voltar atrás e fazer um novo começo, mas você pode começar agora e fazer um novo fim”.

Síntese do capítulo

MENTALIDADE EXISTENTE

Temos uma tendência de pensar que somos constantemente ameaçados por mudanças rápidas, imprevistas e transformadoras que vêm da concorrência. Pensamos, equivocadamente, que se não estivermos preparados para enfrentar essas mudanças, elas podem nos tirar do mercado da noite para o dia sem termos a chance de perceber o que está acontecendo. Acreditamos que o futuro é imprevisível e, por isso, não podemos prever nossos resultados, por melhor que seja nosso planejamento.

MENTALIDADE POTENCIAL

Nosso maior inimigo não são mudanças rápidas e imprevistas que vêm de fora. Pelo contrário, são as mudanças lentas e gradativas que deixamos de fazer ao longo do tempo. Por serem lentas e graduais, parecem não nos ameaçar, mas, à medida que o tempo avança, causam um tremendo impacto negativo sobre nós.

PONTOS-CHAVE

— Para mudar, você precisa de uma causa final que sirva de guia e ponto de referência para suas estratégias. A causa final é um ponto fixo, mas a estratégia para chegar a esse ponto não pode ser um plano de ação inalterável.

— A estratégia precisa ser um processo de evolução contínua, com regras flexíveis, com abertura constante a novas possibilidades.

— Ao longo do processo de execução da sua estratégia, você precisa estar com um olho na estratégia deliberada e o outro focado numa possível oportunidade emergente.

— Persistência não é bater a cabeça eternamente contra as muralhas que se apresentam no nosso caminho. Persistência é encontrar a forma certa de

contornar ou sobrepor a muralha sem desistir antes.

Problema Comum

Quando nos deparamos com o primeiro fracasso, é comum jogarmos a toalha, porque algo nos diz que não temos a capacidade necessária para alterar o mundo à nossa volta. Algo nos faz crer que não temos a habilidade e a persistência necessárias para refletir sobre as razões que nos levaram ao fracasso e refazer nossos planos.

Solução Proposta

Veja quais são as suas frustrações e responda a essas quatro perguntas: 1. Por que mudar? 2. O que mudar? 3. Eu quero mudar? 4. Eu posso mudar? E depois, se necessário, aja imediatamente.

Questão

— Se você pudesse mudar uma única coisa na sua vida, o que seria?

Agradecimentos

Este livro surgiu de uma convivência de 20 anos em que a pauta quase sempre foi em torno da mesma questão: o que é preciso para viver uma vida rica, cheia de sentido e que, no final, nos dê um senso de missão cumprida? Foram mais de duas décadas de discussão, análise, pesquisa teórica e prática, e experiências e treinamentos envolvendo pessoas e circunstâncias reais do nosso dia a dia. Durante esse período, inúmeras pessoas deram valorosas contribuições que enriqueceram em muito nossa pesquisa e debate. Todas as pessoas que cruzaram nosso caminho nesse longo período foram muito importantes, e devemos a elas muito mais gratidão do que poderíamos expressar.

Ao longo do processo de composição do livro, alguns leitores aceitaram o desafio de ler partes ou todo o original antes que o enviássemos para a editora, dando um importante *feedback* sobre nosso trabalho. Essas pessoas nos ajudaram a separar o joio do trigo, fazendo com que a leitura do livro se tornasse muito mais acessível e agradável. Obrigado a Maíra Franz, Cris Kurylo, Silvia Kurtz Bemvenuti, Carlos Moreira Jr., Lindalva Galvão, Vitória Goulart, Aline Senger, Marco Meda, Luiz Claudio Riantash, Jaquelline Sales, Alessio Novais, Ariane Lima, Damião Ferreira de Oliveira, Luciana Sauer Côas, Beatriz Galhardo, Palestrante Pereira Vencendo, Marisa Sepp, Gleide Santos, Neiva Heck, Daniela Milani, Jéssica Gatti, Grace Manica, Jair José Lasta, Jonathan Cerqueira, Jaqueline Daronch da Silva, Lindomar Belém, Carla Parise, Caio Menossi, Daia Lechevetz, Mirna Sartor, Helia Quaresma, Claudia Geller e Ana Paula Freitas.

Marco Antonio da Silva emprestou seu grande profissionalismo para fazer os gráficos. O talentoso Francesco Giovannini, além de avaliar inúmeros capítulos, também fez algumas ilustrações especiais para o livro. Paulo Barbosa e Catarina Fürst foram fundamentais na análise do esboço inicial, apontando as diretrizes que a obra deveria tomar. Everton Maciel, como sempre, acompanhou a construção do texto do início ao fim, e, com sua perspicácia, conhecimento e inteligência, fez com que o resultado final fosse muito melhor.

Três pessoas, acima de tudo, são as responsáveis pela viabilização e conclusão desse projeto, e por isso, merecem nossa mais profunda gratidão: ao diretor da LeYa, Pascoal Soto, a publisher Maria João Costa e a editora assistente Denise Schittine. A eles, assim como toda a equipe da Editora Leya, também devemos bem mais do que é possível expressar em palavras.

Da mesma forma, devemos muito a Susana, Daniele e Taínes – o valoroso time de Humam Plan; bem como ao Dr. Luiz Carlos Bauken, pela sua rica contribuição na reta final do projeto.

Nossa gratidão também às nossas famílias. Por parte do Valdir, os agradecimentos à sua companheira e esposa Vânia Maria, e às filhas Raquel, Graziela, Gisele, Patrícia, Gabriela e Rafaela pelo carinho e incentivo. Da parte do Jacob, os agradecimentos aos seus pais Maria e Eugênio, que segundo ele, foram seus primeiros modelos de singularidade. E por último, mas não menos importante, queremos agradecer a você, leitor, que é a razão maior deste trabalho. É na sua satisfação e felicidade que reside a nossa.

Notas

Introdução

A história da criação e expansão do McDonald's está em vários livros. Como contada neste livro, a história baseia-se em três obras: *McDonald's: Behind the arches*, de John F. Love; *Grinding it out: The making of McDonald's*, de Ray Kroc; e *The fifties*, de David Halberstam.

A história de Liliane de Borba foi contada por ela em entrevista a Jacob Pétry, realizada durante o ano de 2012. Suas coleções podem ser conferidas no site da empresa: www.frutodaimaginacao.com

Capítulo 1

A biografia de Mary Kay Ash é contada no seu livro biográfico chamado *Mary Kay*. Também serviram como base de análise e estudo os demais livros escritos por ela, principalmente *The Mary Kay way*, assim como documentários e artigos acadêmicos sobre a empresa e sua fundadora.

A citação de Daniel Kanheman, sobre o papel da sorte nas empresas, foi extraída do seu livro recente *Rápido e devagar*. Ver páginas 206 e 207.

A história de Michael Jordan foi contada no documentário *Michael Jordan: Come fly with me*, de onde foram extraídas as citações. O livro autobiográfico de Jordan, *Nunca deixe de tentar*, também serviu de fonte para sua história.

Capítulo 2

A história de Nick Leeson, sua carreira e como ele quebrou o Barings Bank foi extraída do seu livro de memórias chamado *Rogue trader — How I brought*

down Barings Bank and shook the financial world. O documentário inglês de Adam Curtis chamado *25 Million Pounds* também trata do tema.

A experiência de Martin Seligman com o princípio conhecido como impotência induzida foi originalmente divulgada com o título de *Learned helplessness*, no *Annual review of medicine*, Vol. 23: 407-412, edição de fevereiro de 1972.

Para saber mais sobre a teoria das inteligências múltiplas, leia o livro *Estruturas da mente*, de Howard Gardner. Da mesma forma, para saber mais sobre inteligência emocional, leia o livro *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman.

Uma série de autores e livros abordam o papel das emoções e sua relação com a inteligência. Entre eles, os mais conhecidos são Joseph Ledoux e seu livro *The emotional brain*, e Domenico De Masi e o seu *The feeling of what happens*.

Capítulo 3

Os dois sistemas de pensamento são amplamente conhecidos nos meios psicológicos. O estudo pioneiro e mais completo nesse campo foi desenvolvido por Keith E. Stanovich, e pode ser encontrado no seu livro *Rationality & the reflective mind*, lançado em 2011 pela Oxford University Press.

Capítulo 4

A história de Betto Almeida foi contada pelo próprio Betto em entrevista concedida para Jacob Pétry.

Os resultados do estudo de Vicent Felitti e Robert Anda, chamado originalmente de *The relationship of adult health status to childhood abuse and household dysfunction*, foi publicado em 1998 no *American Journal of preventive medicine*.

O estudo de Megan Oaten e Ken Cheng foi publicado em 2006 no *Journal of Health Psychology*, sob o *título Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise*.

Capítulo 5

A história de William Bratton foi contada no seu livro *The turnaround: How America's top cop reversed the crime epidemic*, lançado em 1998, pela *Random House*.

A história da Curves foi extraída dos livros *Curves*, e *Curves Member Guide*, ambos de Gary Heavin.

Capítulo 6

A história da boneca Barbie e de como Ruth Handler teve a ideia está no livro *Barbie and Ruth: The story of the world's most famous doll and the woman who created her*, de Robin Gerber.

A experiência com os seminaristas do Instituto de Teologia de Princeton foi publicada em 1973, com o título *From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior*, por John M. Darley e Daniel Batson, no *Journal of Personality and Social Psychology*.

Os detalhes de como Nicolas Hayek venceu a guerra contra a invasão do relógio japonês está no livro *Mister Swatch: Nicolas Hayek and the secret of his success*, de Jurg Wegelin.

Capítulo 7

John Kotter escreveu mais de uma dezena de livros altamente recomendáveis nos quais trata sobre liderança. Neles aprofunda conceitos como liderar com o coração e o papel que a urgência e a complacência têm na liderança. Para compreender o pensamento de Kotter, recomendamos três livros, todos já traduzidos para o português: *Liderando mudanças*, *Nosso iceberg está derretendo* e *Sentido de urgência*.

Vários livros contam a história de Soichiro Honda, o fundador da Honda Motor Company. Basicamente, nos baseamos em três livros para estudar a mentalidade de Soichiro: *Honda: The boy who dreamed of cars*, de Mark Weston e Katie Yamasaki; *Honda Motor: The men, the management, the*

machines, escrito por Tetsuo Sakiya; e *Honda: the man and his machines*, por Sol W. Sanders.

Os dados, história e citações de Christopher Langan foram extraídas do documentário *Chris Langan: The smartest man in the world*, de Erron Morris, levado ao ar no programa *First Person*, da MGM.

O estudo de Howard Leventhal, Robert Singer e Susan Jones com os estudantes de Yale sobre a vacina contra o tétano está num artigo publicado no *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 2, edição de julho de 1965, chamado *Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behavior*.

Capítulo 8

Howard Schultz, presidente e CEO da rede de cafeterias Starbucks, escreveu três livros: *Pour your heart into it*, *It's not about the coffee* e *onward*. A história de Schultz e da Starbucks foi extraída desses livros. As citações, porém, são todas do livro *Onward*, o mais recente.

Os estudos de Sheina Orbell e Paschal Sheeran sobre a recuperação das pessoas idosas após a cirurgia de articulação foram divulgados no *European Journal of Social Psychology*, nos vols. 29 e 30, publicados em 2000. O artigo principal, com o resultado dos estudos, se chama *Self-schemas and the theory of planned behaviour*.

As teorias sobre motivação, mais especificamente as dos autores citados no livro, como as de Taylor, Maslow e Adams, são bastante conhecidas nos meios acadêmicos e até mesmo do público em geral. A teoria dos dois sistemas de Frederick Herzberg está no livro *The motivation to work*, lançado originalmente em 1993.

Capítulo 9

Apesar de seu extraordinário reconhecimento no meio empresarial americano, Nolan Archibald é uma pessoa bastante reservada. Sua história usada neste livro foi resultado de pesquisa em artigos de jornal e de revistas. As citações

são de reportagem de Johan Huey e Sandra L. Kirsch, publicada na *Revista Fortune*, no dia 2 de janeiro de 1989.

A experiência de Curt Richter foi inicialmente publicada em 1922, no suplemento *Comparative Psychology Monographs*, com o título *A behavioristic study of the activity of the rat*. Em agosto de 2000, Timothy H. Moran e Jay Schulkin retomaram o estudo numa exaustiva análise sobre o tema, publicada no *American Journal of Physiology*, chamado *Curt Richter and regulatory physiology*.

Os detalhes da história do rapper americano Jay-Z estão na sua biografia não autorizada, chamada *Empire State of mind: How Jay-Z went from street corner to corner office*, de Zack O'Malley Greenburg e Steve Forbes. O livro foi lançado nos Estados Unidos em junho de 2012.

Anne Scheiber foi pauta de uma reportagem de Frank Lalli, publicada no dia 1º de janeiro de 1996, na Revista Money. Na reportagem, chamada *How she turned $ 5.000 into $ 22 million*, Frank Lalli conta a história de Anne e de como ela conseguiu acumular essa fortuna.

Capítulo 10

O livro *História universal da infâmia*, de Jorge Luis Borges, que contém o conto *Os dois que sonharam*, foi publicado no Brasil pela Editora Globo, em 2001. *O alquimista*, de Paulo Coelho, foi lançado no Brasil, em 1988, pela Editora Planeta. Há várias versões de *As mil e uma noites* no Brasil.

A pesquisa sobre o incremento da criatividade através do aprendizado de técnicas foi realizada por Jacob Goldenberg, David Mazursky e Sorin Solomon, em 1999, e publicada na revista *Marketing Science 18*, sob o título *The fundamental templates of quality ads*.

O estudo de Michael Robison e Darya Zabelina, realizado na Universidade de Dakota do Norte, foi extraído do artigo *Child's play: Facilitating the originality of creative output by priming manipulation*, publicado em *Psychology of aesthetics, creativity and arts*, em abril de 2010, páginas 57 a 65.

Os resultados da experiência de Allan Snyder, assim como os métodos utilizados para realizá-la, foram publicados em 2009, no suplemento *Philosophical Transactions of the Royal Society*, número 364, páginas 1399 a 1.405, com o título *Explaining and inducing savant skills: Privileged access to*

lower level, less processed information.

Capítulo 11

Zack O'Malley Greenburg conta a história de Scooter Braun e Justin Bieber numa reportagem da *Revista Forbes*, chamada *Justin Bieber, Venture Capitalist*, páginas 68 a 72, da edição de 4 de junho de 2012.

A citação de Eike Batista sobre sorte foi extraída do seu livro *O X da questão*, lançado em 2011 no Brasil. Ver páginas 64, 65 e 79.

Para saber mais sobre Joseph Cullman e a história da Phillips Morris, veja o livro *I'm A lucky guy*, lançado em 1998.

Para ler o discurso de Michael Lewis proferido na Universidade Princeton no dia 3 de junho de 2012, citado no livro, acesse www.princeton.edu, e busque por *Don't eat fortune's cookie — Michael Lewis*.

A espantosa biografia de Casanova está em *History of my life*, de Giacomo Casanova, com tradução para o inglês de Williard R. Trask, relançado em fevereiro de 2007, pela *Everyman's Library*.

Outro excelente estudo sobre o papel que a sorte desempenha na vida das empresas está no livro *Vencedoras por opção*, de Jim Collins e Morten T. Hansen.

Capítulo 12

O nascimento, crescimento e consolidação da Netflix, assim como sua batalha contra sua principal concorrente, a Blockbuster, foi contada pela jornalista americana Gina Keating no seu livro *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*, lançado nos Estados Unidos em outubro de 2012.

A crise na Blockbuster foi analisada em um artigo de Thomson Gale chamado *Blockbuster a comedy of errors; new CEO outlines latest plan to shore up movie-rental giant*, publicado em novembro de 2007 na *Winnipeg Free Press.*

A experiência com o gorila e os alunos de Harvard foi contada e amplamente analisada no livro *The invisible gorilla: how our intuitions deceive us*, de

Christopher Chabris e Daniel Simons, edição de junho de 2011, lançado pela *Three Rivers Press*.

Guy Laliberté e como surgiu a ideia que transformou o mundo do circo é contada em três livros. *Guy Laliberte: The fabulous story of the creator of Cirque du Soleil*, de Ian Halperin; *Cirque du Soleil: The Spark*, escrito por John U. Bacon; e *Cirque du Soleil: 20 years under the sun*, de Tony Babinski. Para contar a história neste livro, nos inspiramos basicamente na obra altamente recomendável de Ian Halperin.

Os detalhes da história de Vanessa Stefanelli foram contados por ela em entrevista a Jacob Pétry.

Índice

CAPA
Ficha Técnica
Introdução
Destino e escolha
    Síntese do capítulo
O mito dos mais inteligentes
    Síntese do capítulo
O poder da mentalidade
    Síntese do capítulo
A síndrome de Freud
    Síntese do capítulo
Como mudar uma cultura
    Síntese do capítulo
O equívoco de Aristóteles
    Síntese do capítulo
A importância da ancoragem
    Síntese do capítulo
O enigma da motivação
    Síntese do capítulo
As fontes do poder pessoal
    Síntese do capítulo
O criativo e o novo
    Síntese do capítulo
Sorte: o X da questão
    Síntese do capítulo
O paradoxo da mudança
    Síntese do capítulo
Agradecimentos
Notas