

JOHN C.  
MAXWELL

Mais de 12 milhões de livros vendidos

TALENTO  
NÃO É  
TUDO

M4ycqn

Descubra os 13 princípios para  
você superar seus talentos e  
maximizar suas habilidades



THOMAS NELSON BRASIL

Lançamento mundial  
simultâneo:  
China • EUA •  
América Latina

VOCÊ TEM TALENTO.  
ISTO É INQUESTIONÁVEL.  
MAS SERÁ QUE SÓ  
O TALENTO BASTA?



Mais uma vez, John C. Maxwell, o maior treinador de líderes do mundo, traz uma mensagem para você e para o mundo dos negócios: Talento não é tudo. E se observarmos bem, perceberemos que ele está absolutamente certo. Veja as manchetes dos jornais, estude o mercado de trabalho ou simplesmente saia de casa. Você verá que algumas pessoas de muito talento atingem todo o seu potencial, enquanto outras permanecem presas à mediocridade. Mas afinal, o que seria determinante para estas pessoas alcançarem resultados tão antagônicos em suas carreiras? Maxwell insiste que as escolhas que as pessoas fazem, e não meramente suas habilidades naturais, é que as impulsionam para as grandes realizações. Segundo ele, as pessoas bem-sucedidas sabem e aplicam 13 princípios que são fundamentais para o sucesso. Entre eles:

- ◆ A INICIATIVA PÕE O SEU TALENTO EM AÇÃO
- ◆ A CONCENTRAÇÃO DIRECIONA O SEU TALENTO
- ◆ A PREPARAÇÃO POSICIONA O SEU TALENTO
- ◆ A PRÁTICA APRIMORA O SEU TALENTO
- ◆ A PERSEVERANÇA SUSTENTA O SEU TALENTO
- ◆ O CARÁTER PROTEGE O SEU TALENTO

Ou seja, o que você acrescenta ao seu talento é o que faz toda a diferença. Com experiência incontestável e exemplos da vida real, John C. Maxwell apresenta neste livro os 13 atributos que você precisa conquistar para maximizar seu potencial, desenvolver sua carreira e viver a vida de seus sonhos. Só o talento não basta para que você atinja seu potencial máximo. Mas seu talento acrescido dos 13 princípios deste livro é a receita perfeita para você brilhar!



THOMAS NELSON BRASIL

ISBN 978-85-60303-03-8



9 788560 303038



JOHN C.  
MAXWELL

TALENTO  
NAO E  
TUDO

Descubra os 13 princípios para  
você superar seus talentos e  
maximizar suas habilidades

reimpressão

Tradução de  
Valéria Lamim Delgado Fernandes



THOMAS NELSON BRASIL

Rio de Janeiro  
2007

Título original  
Talent is never enough - discover the choices that  
will take you beyond your talent

Copyright © 2007 by John C. Maxwell

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2007.

SUPERVISÃO EDITORIAL Nataniel dos Santos Gomes

ASSISTENTE EDITORIAL Clarisse de Athayde Costa Cintra

TRADUÇÃO Valéria Lamim Delgado Fernandes

CAPA Valter Botosso Jr.

**Copi**DESQUE Norma Cristina Guimarães Braga

Revisão Margarida Seltmann  
Magda de Oliveira Carlos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Julio Fado

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

M419t

Maxwell, John C., 1947-

Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para você superar seus  
talentos e maximizar suas habilidades / John C. Maxwell [tradução de  
Valéria Lamim Delgado Fernandes]. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

Tradução de: Talent is never enough

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-6030-303-8

1. Aptidão. 2. Sucesso. I. Título.

07-0663.

CDD: 650.1  
CDU: 65.011.4

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil  
Rua Nova Jerusalém, 345 - Bonsucesso  
Rio de Janeiro - RJ - CEP 21402-325  
Tel.: (21) 3882-8200 Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313  
www.thomasonnelson.com.br

*Talento não é tudo* é dedicado a John Porter

Maxwell, nosso terceiro neto.

Seu sorriso constante e o desejo de estar com vovô e vovó roubaram nosso coração. Oramos para que, ao ficar mais velho, ele faça as escolhas certas que lhe permitam ser uma pessoa com talento extra.

## SUMÁRIO

<i>Agradecimentos</i>	9
SÓ TALENTO É SUFICIENTE?	10
1. ACREDITAR ESTIMULA SEU TALENTO	21
<i>"Eu garanto." Na época, muitas pessoas riam desse homem, achando que não passava de um falastrão. Não é verdade: o que ele dizia era a expressão de sua autoconfiança. Esse forte sentimento fez dele uma lenda e dos membros de sua equipe campeões. O que poderia fazer por você?</i>	
1. A PAIXÃO FORTALECE SEU TALENTO	41
<i>Um barbeiro recebe uma bolsa de estudos de prestígio, é reconhecido pela Small Business Administration (SBA, ou Agência Federal para o Desenvolvimento da Pequena Empresa), nos Estados Unidos, e recebe um doutorado honorário. Tudo isso por quê? Dica: tem pouco a ver com a profissão de barbeiro e tudo a ver com sua paixão para transformar o mundo.</i>	
3. A INICIATIVA PÕE SEU TALENTO EM AÇÃO	57
<i>Ninguém pode aproveitar ao máximo seu talento em meio à rotina burocrática, principalmente no que restou de um desastre natural. Certo? Você talvez se surpreenda. Por causa de sua iniciativa, esta empresa pôde fazer o que parecia impossível em um notável período de 66 dias.</i>	

#### 4. O FOCO DIRECIONA SEU TALENTO

78

*O que você ganha quando coloca dois caçadores inexperientes e sem foco em uma das regiões de caça mais generosas do mundo? Comédia! Aprenda onde e como concentrar seus esforços de modo a obter resultados muito melhores do que os desses caçadores.*

#### 5. A PREPARAÇÃO POSICIONA SEU TALENTO

95

*Como se preparar para uma viagem a uma região inexplorada com obstáculos desconhecidos colocando na mala tudo de que se precisa para passar mais de um ano? Esse foi o desafio para este grande aventureiro. Ele teve sucesso. Este capítulo irá ajudá-lo a se preparar para qualquer desafio que você tiver pela frente.*

#### 6. A PRÁTICA AGUÇA SEU TALENTO

117

*Ninguém deu uma chance para Charles. Até sua própria família esperava seu fracasso. Mas, em vez de deixar que isso o aborrecesse, ele praticou. Logo se tornou o melhor do mundo em sua profissão. Ficou conhecido como o primeiro profissional a se tornar uma marca registrada. O segredo de Charles pode ser seu.*

#### 7. A PERSEVERANÇA SUSTENTA SEU TALENTO

139

*O que você faz quando o sonho de uma década morre? Esta era a pergunta para Vonetta. Ela queria desistir, mas como poderia? Depositou suas esperanças em um novo sonho e sua perseverança a levou ao nível mais alto. Descubra aonde a perseverança pode levar você.*

#### 8. A CORAGEM TESTA SEU TALENTO

162

*Sua coragem foi lendária. Churchill opôs-se, sozinho, aos nazistas e inspirou uma nação a estar do seu lado durante a Segunda Guerra Mundial. Sua história e o modo como ele desenvolveu sua coragem, quando jovem, também podem inspirar você.*

#### 9. SER RECEPTIVO AO ENSINO EXPANDE SEU TALENTO

185

*Ele talvez tenha sido a pessoa mais talentosa que já existiu. Aos 26 anos, foi reconhecido como um mestre.*

*Contudo, maiores que seu talento foram sua curiosidade e receptividade ao ensino. Essas qualidades fizeram-no passar de mestre para lenda. Elas também farão o mesmo com você?*

**10. O CARÁTER PROTEGE SEU TALENTO** **211**

*Qual é a maior ameaça ao seu talento? Falta de recursos? De treinamento? De oportunidade? Não, falta de caráter. Ao passar por cima dos regulamentos e mentir, esse cientista não só se machucou, mas decepcionou o mundo inteiro. Entenda os cuidados que você deve tomar para a sua própria proteção.*

**11. OS RELACIONAMENTOS INFLUENCIAM SEU TALENTO** **232**

*Ele era viciado em drogas. Passou um tempo na cadeia. Alguns o achavam um caso perdido. Mas não esta mulher. Ela o ajudou a dar uma guinada na vida. Todos os relacionamentos influenciam nosso talento — de um modo ou de outro. Descubra se seus relacionamentos o estão levando para a melhor direção.*

**12. A RESPONSABILIDADE FORTALECE SEU TALENTO** **257**

*Há a possibilidade de você se prejudicar por algo como "excesso de talento"? Dan tinha um talento raro como atleta. Mas o que o machucou não foi ter talento demais — foi ter responsabilidade de menos. Descubra como aumentar sua responsabilidade de modo que ela corresponda ao tamanho de seu talento.*

**13. O TRABALHO EM EQUIPE MULTIPLICA SEU TALENTO** **276**

*A que um brilhante ativista e estrela do rock atribui seu sucesso? À mesma coisa que os melhores pilotos do mundo e os melhores CEOs do país. Trabalho em equipe! As pessoas só conseguem chegar ao topo com a ajuda de outros. Aprenda como o trabalho em equipe pode funcionar com você.*

**UMA PALAVRA FINAL SOBRE O TALENTO** **295**

*Notas* **298**

*Sobre o autor* **299**



## **A G R A D E C I M E N T O S**

Agradeço a Charlie Wetzel, meu redator;. Stephanie Wetzel, que revisa e edita o manuscrito; Linda Eggers, minha assistente.

## *Só talento é suficiente?*

O talento é algo muitas vezes superestimado e freqüentemente mal entendido. Afirmou o poeta e dramaturgo francês Édouard Pailleron: "Tenha sucesso e sempre haverá tolos para dizer que você tem talento." Quando as pessoas realizam grandes coisas, os outros muitas vezes explicam suas realizações atribuindo-as ao talento. Mas esta é uma maneira falsa e equivocada de encarar o sucesso. Se só talento é suficiente, então por que você e eu conhecemos pessoas talentosas que não têm um grande sucesso?

Muitos líderes empresariais norte-americanos são obcecados por talento. Alguns acham que talento é a resposta para todos os problemas. Malcolm Gladwell, autor de *O ponto de desequilíbrio* e *Blink: A decisão num piscar de olhos*, observa que bom número de empresas e consultores têm como prioridade máxima encontrar pessoas com talento: "Esta 'mentalidade do talento' é a nova ortodoxia da gestão norte-americana." Há empresas que costumam empregar enorme quantidade de MBAs das melhores universidades, que são promovidos rapidamente e recompensados generosamente, mas jamais avaliados em seu desempenho. O principal exemplo que ele dá é a Enron, cujo foco no talento é lendário. Lynda Clemmons, por exemplo, que inaugurou o setor de controle de riscos meteorológicos da Enron, passou de negociante a associada, de

gerente a diretora, até chegar à liderança de sua própria unidade comercial em apenas sete anos! Gladwell pergunta: "Como se avalia o desempenho de alguém em um sistema onde ninguém permanece em um cargo por um tempo suficiente para ser avaliado?"

Talento não é tudo. Peter Drucker, pai da gestão moderna, observou: "Parece haver pouca correlação entre a eficiência de um homem e sua inteligência, sua imaginação ou seu conhecimento... Inteligência, imaginação e conhecimento são recursos essenciais, mas somente a eficiência os converte em resultados. Sozinhos, esses recursos apenas estabelecem limites." Se talento fosse suficiente, as pessoas mais eficientes e influentes sempre seriam as mais talentosas. Mas muitas vezes não é isso o que acontece. Considere os fatos:

- Mais de 50% dos CEOs das empresas que estão na lista das 500 mais da revista *Fortune* tiveram médias C e C- na faculdade.
- 65% dos senadores norte-americanos vieram do grupo pertencente à metade inferior da classe na escola.
- 75% dos presidentes norte-americanos ficaram entre os mais fracos na escola.
- Mais de 50% dos empresários milionários nunca concluíram a faculdade!

Está claro que talento não é tudo.

## O PRINCÍPIO DO SALTO EM ALTURA

Este não é um livro contra o talento. Acredito na importância do talento. Como poderia não acreditar? Todos os líderes de sucesso entendem a importância do talento. Lou Holtz, o lendário técnico de futebol americano que trabalhava em universidades, certa vez me disse: "John, treinei equipes com bons jogadores e treinei equipes com maus jogadores. Sou melhor como técnico quando tenho bons jogadores!" Quanto mais talento tiver uma equipe nos esportes, nos negócios ou no trabalho, maior será seu potencial — e melhor seu líder poderá ser.

A maioria dos líderes entende a dinâmica do domínio, da responsabilidade compartilhada, da divisão de trabalho, do controle da comissão e da delegação. Muitas vezes, os líderes realizam grandes tarefas dividindo um trabalho em partes e coordenando o esforço conjunto. Obras notáveis, como a construção das pirâmides ou da Grande Muralha da China, foram feitas deste modo. No entanto, existem algumas tarefas que não são aprimoradas pelo aumento de pessoal. A Lei de Brooks afirma: "Colocar mais gente para trabalhar em um software atrasado só atrasa mais ainda o projeto." Mais nem sempre é melhor, e algumas coisas ficam melhores quando feitas por uma só pessoa.

Uma ilustração maravilhosa e simples sobre a importância do talento é a que utiliza um evento esportivo como o salto em altura. Para vencer o salto em altura, é preciso que uma pessoa salte cerca de 2,10 metros, e não que sete pessoas saltem trinta centímetros. Esse exemplo pode parecer óbvio, mas não acreditamos com frequência que podemos realizar mais quando colocamos mais pessoas em uma tarefa? Essa nem sempre é a solução certa. Na verdade, há muitas tarefas que exigem mais talento do que quantidade. Como o salto em altura, exigem o talento extraordinário de uma única pessoa, não o talento medíocre de muitas.

## **PONDO O TALENTO EM PERSPECTIVA**

Como eu disse, não pretendo minimizar a importância do talento. Talento é um dom dado por Deus que deveria ser celebrado. Quando observamos pessoas talentosas...

### **1 . DEVEMOS FICAR ADMIRADOS COM SEU TALENTO**

Ao ler livros sobre liderança de Jack Welch, fiquei impressionado com sua profunda sabedoria combinada com bom senso. Não é de espantar sua capacidade de reverter a situação da GE e erguê-la à posição de liderança no mundo empresarial norte-americano. Ele é um líder nato.

Toda vez que tenho oportunidade, vou aos concertos de Sarah Brightman. Acho sua voz incomparável. Muitas vezes, fecho os olhos e apenas a ouço cantar, admirando-me com o talento dessa diva. Sarah Brightman é uma cantora nata.

O futebol americano profissional em Atlanta atingiu um outro nível quando Michael Vick chegou á cidade. Sua capacidade de correr com a bola é garantia de emoção para o público em todos os jogos. Ele ergueu a equipe e os fãs do Falcons com seus dons extraordinários. Michael Vick é um atleta nato.

O talento pode permitir feitos extraordinários. Devemos reconhecer o talento das pessoas e nos admirar com suas realizações.

## 2. DEVEMOS RECONHECER SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE

Quando observamos pessoas talentosas, devemos notar seu impacto. Onde os Estados Unidos estariam hoje se o país não tivesse sido formado por líderes talentosos?

Estou lendo *Booknotes life stories: Notable biographers on the people who shaped America* [Histórias de vida: Biografias notáveis de pessoas que formaram os Estados Unidos], de Brian Lamb, o CEO fundador da C-SPAN e apresentador do programa *Booknotes* da C-SPAN. O livro tem me feito lembrar do talento dos pais fundadores dos Estados Unidos:

- THOMAS JEFFERSON, o terceiro presidente do país e principal redator da Declaração de Independência, foi um homem da Renascença: inventou o primeiro arado moderno, foi o presidente da Sociedade Filosófica Norte-Americana, enviou Lewis e Clark à primeira expedição científica do país, reprojeteu Washington, D.C., para que o presidente, na Casa Branca, tivesse de levantar os olhos para ver o Congresso na Colina do Capitólio e ofereceu sua biblioteca pessoal com 6.500 títulos para a fundação da Biblioteca do Congresso Norte-Americano.
- THOMAS PAINE produziu o primeiro *best-seller* do país ao escrever *Senso comum*. O livro vendeu meio milhão de cópias em um país com três milhões de pessoas.

- JAMES MADISON, o quarto presidente do país, Foi a principal inteligência por trás da Constituição dos Estados Unidos. Foi o mais importante dos 55 homens que criaram esse documento que transformou o mundo. Foi um pensador melhor que Jefferson.
- HENRY CLAY, orador, estadista e advogado, foi mentor de Abraham Lincoln e impediu uma ação de secessão dos estados do sul, em 1850. Muitos historiadores acreditam que o atraso de uma década deu à União tempo suficiente para formar sua base industrial, levando, assim, à preservação dos Estados Unidos.

O curso da história de todo o mundo foi mudada por mulheres e homens talentosos que maximizaram suas habilidades.

### **3. DEVEMOS SEPARAR O QUE SE FAZ DO QUE SE É**

Fred Smith, autor e ex-presidente da Fred Smith Associates, compartilhou um pouco de sua sabedoria comigo muitos anos atrás: "O talento normalmente é maior do que a pessoa." Com isso, ele quis dizer que o talento de algumas pessoas é maior do que outros atributos pessoais importantes, como caráter e compromisso, e por esse motivo muitas vezes elas não conseguem atingir o ponto máximo de seu talento. Pessoas talentosas sempre são tentadas a margear suas habilidades. Ou querem que os outros reconheçam suas habilidades, mas ignorem suas deficiências.

Você não conhece pessoas que deveriam ter chegado ao topo, mas não chegaram? Todas elas tinham o talento de que precisavam, mas, mesmo assim, não tiveram sucesso. O filósofo Ralph Waldo Emerson também deve ter conhecido pessoas assim, pois afirmou: "O talento em si é um penduricalho e pura aparência. O talento aplicado ao entusiasmo pela causa da verdade universal eleva aquele que o detém a um novo patamar de poder na posição de benfeitor."

Então, basta ter talento? Sim, mas só no começo. O romancista Charles Wilson declara: "Não importa o tamanho da garra

fa, o creme sempre chega ao gargalo." O talento se sobressai. Faz com que você seja notado. No começo, o talento o separa do restante do grupo. Ele lhe dá uma vantagem inicial sobre os outros. Por essa razão, o talento natural é uma das maiores dádivas da vida. Mas a vantagem que ele dá dura pouco. O compositor Irving Berlin entendeu esta verdade quando disse: "A pior coisa do sucesso é que você tem de continuar a ser um sucesso. Talento é só um ponto de partida no negócio. Você tem de continuar a trabalhar esse talento."

---

"A pior coisa do sucesso é que você tem de continuar a ser um sucesso. Talento é só um ponto de partida no negócio. Você tem de continuar a trabalhar esse talento,"

— IRVING BERLIN

---

Muitas pessoas talentosas que começam com uma vantagem sobre os outros perdem essa vantagem porque se apóiam em seu talento, em vez de desenvolvê-lo. Elas supõem que só o talento irá mantê-las à frente. Não percebem a verdade: se elas simplesmente levantarem vôo, os outros logo passarão voando por elas. Talento é mais comum do que imaginam. Stephen King, autor de grandes sucessos de venda, afirma que "talento é mais barato que sal. O que separa a pessoa talentosa da bem-sucedida é muito trabalho duro". É claro que mais do que simplesmente talento é necessário para alguém que queira alcançar o sucesso.

## VOCÊ TEM O QUE É PRECISO?

Então o que é preciso para ter sucesso? Qual o caminho? Qualquer pessoa pode ser bem-sucedida? E onde o talento se encaixa? Eis aquilo em que acredito:

## 1. TODOS TÊM TALENTO

As pessoas têm o mesmo valor, mas não o mesmo talento. Algumas pessoas parecem ser abençoadas com muitos talentos. A maioria de nós tem menos habilidades. Mas saiba disso: todos temos algo que podemos fazer bem.

Em seu livro *Now, discover your strengths* [Agora, descubra seus pontos fortes], Marcus Buckingham e Donald O. Clifton afirmam que toda pessoa é capaz de fazer algo melhor do que as dez mil pessoas ao lado. E eles sustentam essa afirmação com uma pesquisa sólida. Chamam esta área de zona de pontos fortes, e incentivam todos a descobrirem essa área e aproveitá-la ao máximo. Não importa até onde você está ciente de suas habilidades, como se sente com relação a si mesmo ou se já alcançou o sucesso antes. Você tem talento e pode desenvolver esse talento.

## 2. DESENVOLVA O TALENTO QUE VOCÊ TEM, NÃO O QUE DESEJA

Se eu lhe perguntasse quem teria mais sucesso, a pessoa que confia somente no talento que tem ou a pessoa que percebe seu talento e o desenvolve, a resposta seria óbvia. Então, vou lhe fazer esta pergunta: Por que a maioria das pessoas passa a maior parte de seu tempo tendo como foco fortalecer seus pontos fracos?

Uma coisa que ensino às pessoas em minhas conferências é parar de trabalhar seus pontos fracos e começar a trabalhar seus pontos fortes. (Com isso, eu me refiro a habilidades, e não às questões de atitude ou caráter, que *devem* ser discutidas.) Tenho observado que as pessoas podem aumentar somente em dois pontos, em uma escala de 1 a 10, suas habilidades em uma área. Por exemplo, se seu talento natural em uma área for nota 4, com muito trabalho você poderá atingir uma nota 6. Em outras palavras, você pode deixar de ficar um pouco abaixo da média e chegar a ficar um pouco acima da média. Mas digamos que você encontre uma área em que sua nota seja 7; você tem o potencial de atingir uma nota 9, se essa for sua melhor área de pontos fortes e se você trabalhar



fora do comum! Isso o ajuda a passar de um em dez mil para um em cem mil em termos de talento — mas só se você fizer as outras coisas necessárias para maximizar seu talento.

### 3. QUALQUER PESSOA PODE FAZER ESCOLHAS QUE AGREGARÃO VALOR AO TALENTO

Resta ainda a pergunta: O que cria a eficiência que Peter Drucker diz ser necessária para converter talento em resultados? A resposta está nas escolhas que você faz. *As escolhas importantes que você faz — com exceção do talento que você já tem — irão distingui-lo dos outros que têm somente talento.* William Jennings Bryan, orador, advogado e líder político, afirmou: "O destino não é uma questão de sorte; é uma questão de escolha. Não é algo que se espera, mas algo a ser alcançado."

---

As escolhas importantes que você faz — com exceção do talento que você já tem — irão distingui-lo dos outros que têm somente talento.

---

Descobri treze escolhas importantes que podem ser feitas para maximizar o talento de qualquer pessoa:

1. Acreditar estimula seu talento.
2. A paixão fortalece seu talento.
3. A iniciativa põe seu talento em ação.
4. O foco direciona seu talento.
5. A preparação posiciona seu talento.
6. A prática aguça seu talento.
7. A perseverança sustenta seu talento.
8. A coragem testa seu talento.
9. Ser receptivo ao ensino expande seu talento.
10. O caráter protege seu talento.
11. Os relacionamentos influenciam seu talento.
12. A responsabilidade fortalece seu talento.
13. O trabalho em equipe multiplica seu talento.

Faça essas escolhas e você poderá se tornar uma pessoa com talento extra. Se tiver talento, você será autônomo. Se tiver talento *extra.*, você se sobressairá.

## VOCÊ PODE FAZER!

Acredito que as idéias neste livro poderão ajudá-lo. *Talento não é tudo* foi inspirado por algo que aconteceu comigo em 2004. O técnico Jim Tressel convidou-me para dar uma palestra para o time de futebol americano da Ohio State no final de semana em que eles jogaram em Michigan. Para mim, era mais do que um compromisso de dar uma palestra — era um sonho se tornando realidade! Cresci em Ohio e, a vida inteira, fui fã dos Buckeyes.

O técnico Tressel havia lido meu livro *Today matters* [Hoje é importante]. Uma vez que seus jogadores eram muito jovens e ele queria ensiná-los a manter o foco na temporada de futebol americano de 2004, a equipe estudou o livro durante o ano. Tressel queria que eu falasse para a equipe no último e mais importante jogo de sua programação regular durante a temporada. Foi uma experiência inesquecível. Dei a palestra para os Buckeyes na sexta-feira à noite, fui com eles para o estádio no sábado e fui ao vestiário deles onde vi um relógio que fazia a contagem regressiva para o jogo em Michigan que também dizia: "Hoje é importante."

Poderia ficar melhor? Sim! O técnico Tressel virou-se para mim enquanto ainda estávamos no vestiário e disse: "John, você e eu lideraremos a equipe no campo."

Diante de cem mil fãs aos gritos, corremos para o campo. Nunca me esquecerei daquele momento. Poderia ficar melhor? Sim! Fiquei na linha lateral o jogo inteiro. E as coisas ficaram ainda melhores! O Ohio State venceu!

Como isso se relaciona com *Talento não é tudo*? Antes de minha visita, Tressel havia enviado para mim algumas informações sobre o futebol americano da Ohio State para ajudar-me em minha preparação. Um dos itens era *The Winner's Manual* [O manual do vencedor], que incluía um artigo intitulado "Things that do not require talent" [Coisas que não exigem talento].

o artigo enfatizava que características como pontualidade, esforço, paciência e altruísmo eram importantes para o programa de futebol americano da OSU. Nenhuma dessas coisas exigia talento algum. O técnico Tressel contou-me que ele e sua equipe estavam tentando ajudar seus talentosos jogadores a perceberem que somente o talento deles não era suficiente.

Gostei do artigo e pensei que, se escrevesse um livro sobre o assunto, ele poderia ajudar muitas pessoas. Veja, as pessoas que negligenciam fazer escolhas certas para liberar e maximizar seu talento constantemente têm um desempenho inferior. Seu talento permite que elas sobressaiam, mas suas escolhas erradas fazem-nas estacionar. Os amigos, familiares, técnicos e chefes dessas pessoas vêem seu talento, mas se perguntam por que elas tantas vezes ficam aquém das expectativas. Seu talento dá-lhes a oportunidade, mas suas escolhas erradas fecham as portas. O talento é um fato, mas você tem de obter sucesso.

Em contrapartida, pessoas com talento extra chegam o mais humanamente possível perto de atingir seu potencial. Seu desempenho freqüentemente é superior. Os outros vêem o talento delas e se surpreendem com o fato de que sempre superam expectativas. O talento dessas pessoas lhes dá a oportunidade, e suas escolhas certas abrem as portas para um sucesso ainda maior.

A vida é uma questão de escolhas, e toda escolha que você faz é o que faz você. O que você fará por sua carreira? Com quem você se casará? Onde você morará? Até onde você irá em seus estudos? O que você fará com o dia de hoje? Mas uma das escolhas mais importantes que você fará é *quem você vai se tornar!* A vida não é simplesmente uma questão de conseguir e jogar uma boa carta, como em um jogo. Aquilo com o que você começa não depende de você. *Talento é algo dado por Deus.* A vida é jogar a carta que você manejou bem. Isso é determinado por suas escolhas.

**T A L E N T O + E S C O L H A S C E R T A S = U M A  
P E S S O A C O M T A L E N T O E X T R A**

As pessoas com talento extra são as que maximizam seu talento, alcançam seu potencial e cumprem seu destino.

Eu estava lendo um livro do Dr. Seuss para meus netos intitulado *Ah! Os lugares aonde você irá*. Nele, descobri uma verdade maravilhosa. Dizia:

Você tem cérebro na cabeça.

Você tem pés nos sapatos.

Você pode caminhar

na direção de que mais gostar.

Acredito nisso de todo o meu coração. Oro para que *Talento não é tudo* ajude você a caminhar na direção certa e fazer escolhas certas que lhe permitam tornar-se uma pessoa com talento extra, construir o alicerce de suas habilidades e viver a vida ao máximo.

# 1

## *Acreditar estimula seu talento*

O primeiro e maior obstáculo ao sucesso para a maioria das pessoas é acreditar em si mesmas. Uma vez que as pessoas descobrem a área em que têm mais talento, o que muitas vezes as atrapalha não é falta de talento, mas falta de confiança em si mesmas, uma limitação que elas impõem sobre si. Não acreditar é como um teto que bloqueia o talento. No entanto, quando acreditam em si mesmas, as pessoas liberam o poder que têm e os recursos à sua volta que, quase de imediato, podem levá-las a um nível superior. Seu potencial é um retrato do que você pode se tornar. Acreditar irá ajudá-lo a vislumbrar o retrato e tentar torná-lo real.

### **MAIS DO QUE UM GRANDE TALENTO**

"Eu garanto." Essa história tornou-se uma lenda do esporte nos Estados Unidos. Na época, o que esse homem dizia parecia quase um abuso, bravata de um atleta famoso cuja equipe perdia antes do jogo decisivo. Aconteceu em 9 de janeiro de 1969, a apenas três dias antes do terceiro jogo do campeonato mundial de futebol americano, o primeiro que foi chamado de Super Bowl.

E foram somente oito simples palavras ditas pelo zagueiro do Jets, Joe Namath: "Os Jets vão vencer no domingo. Eu garanto."

Essa afirmação prepotente pode não parecer fora do comum hoje. Desde a carreira de Muhammad Ali, são comuns declarações ousadas de atletas. Mas as pessoas não ouviam esses tipos de bravatas de alguém da iniciante Liga de Futebol Americano (AFL). Com oito anos de existência, a liga era considerada inferior, e suas equipes haviam sido derrotadas nos dois jogos anteriores do campeonato mundial. A maioria dos especialistas acreditava que uma equipe da AFL levaria muitos anos para conseguir competir no nível de qualquer equipe da Liga Nacional de Futebol Americano (NFL). Os Colts da NFL eram favoritos nesse terceiro jogo do campeonato por 18 ou 19 pontos.

A garantia de Namath pode ter parecido abusiva, mas foi mais do que uma bravata vazia. Também não era algo inesperado de sua parte. Embora nas entrevistas Namath sempre se responsabilizasse pelas derrotas do Jets, também costumava exibir uma forte autoconfiança. Ele acreditou em si mesmo, em sua equipe e na capacidade que eles tinham de vencer o jogo. Essa capacidade de acreditar em si mesmo era algo que poderia remontar à sua infância.

## PRIMEIROS SINAIS

Joe Namath sempre teve talento como atleta. Era de uma família de atletas. Seus primeiros técnicos eram membros de sua família. John, seu pai, passou muito tempo mostrando a ele como lançar, bater e pegar a bola e ensinando-lhe o que fazer em várias situações de jogo. Seus irmãos contribuíram também. Seu irmão Bobby começou ensinando-lhe a posição de zagueiro quando Joe só tinha 6 anos. E o irmão Frank o fazia exercitar e batia nele se ele não se saía bem nos treinos em família.

Na fase de crescimento, Joe era pequeno e leve para sua idade. Às vezes as pessoas o subestimavam por causa disso. Quando ele estava no ensino fundamental, um grupo de crianças de um bairro ainda mais violento que o dele desafiou seu amigo Linwood Alford a jogar uma partida de basquete dois contra dois. Linwood

e Joe apareceram para jogar, e Lindwood lembrou: " Todos estão rindo, perguntando: quem é este baixinho magricela? Como é que você vai vencer com este cara?" Joe podia parecer uma criança fácil de derrotar, mas não era. "Você derrubava o Joe e ele logo se levantava", observou Alford. "Era terrível o garoto." Joe e Linwood derrotaram as outras crianças e logo ganharam respeito.

Joe tinha uma certa coragem. Ele e Linwood costumavam ir a uma ponte ferroviária perto de casa e se pendurar na ponte enquanto a locomotiva e seus vagões estrondeavam por cima. Mas, a princípio, essa coragem não seguia para o campo de futebol. A chave para liberar a fé que desenvolveu o talento de Joe Namath surgiu quando ele tinha 8 anos. Ele chegou em casa com seu primeiro uniforme dos Eles, a equipe de beisebol da Pequena Liga. A biografia de Namath traz uma conversa entre o jovem Joe e seu pai, John:

— É muito bonito, filho. Ficou bom em você.

Joey era não só a menor criança naquela equipe, mas o mais jovem também, provavelmente cerca de um ano mais novo que os outros.

— Sabe, papai, aquelas outras crianças são tão boas — queixou-se ele.

— São maiores que eu... não tenho chance.

— Bom, então tira este uniforme agora mesmo — retrucou o pai. — Devolve para o dirigente e diz a ele que você não pode mais fazer parte da equipe porque os outros meninos são melhores que você.

Joey olhou para o pai com aquele olhar triste e pensativo:

— Ah, não, pai. Não posso fazer isso.

— Se você não pode fazer parte da equipe, para que ficar com o uniforme?

— Mas, pai — insistiu ele — eles são tão bons.

— Você é bom também. Você consegue pegar bolas rebatidas. Você consegue acertar a bola. Você sabe onde fazer as jogadas. John deu uma escolha ao menino: devolver o uniforme ou treinar com a equipe. Se, depois do treino, ele não sentisse que era melhor do que as outras crianças, deveria desistir.

Joey disse que tentaria.

Ele acabou por se tornar o melhor jogador naquela equipe dos Elks.

A fé que John Namath tentou instilar em seu filho não foi mal empregada. O pai costumava resumir a carreira de Joe na Pequena Liga falando sobre um jogo específico que representava a capacidade de seu filho. John chegou atrasado e perguntou sobre o placar para alguém que estava em todos os jogos. Não havia jogadores eliminados, o placar estava empatado e todas as bases estavam ocupadas. "Mas não se preocupe", observou o homem. "Eles acabaram de colocar o pequeno Namath para arremessar." Joe conseguiu eliminar rapidamente três jogadores, incluindo acertar o melhor jogador da equipe adversária, um menino que era dois anos mais velho que ele (e que, mais tarde, jogou futebol americano em Pitt). Então, quando Joe se levantou para rebater a bola, ele marcou um ponto direto.^

## NEGÓCIOS COMO SEMPRE

Aquele tipo de atuação confiante passou a ser a norma para Namath. Como jogador de basquete no ensino médio, ele era rápido, conseguia lançar e, ao contrário da maioria de seus adversários e colegas de equipe, conseguia enterrar a bola na cesta. Como jogador de futebol americano, ele levou sua equipe, o Beaver Falls, a vencer o campeonato da Liga Atlética entre Escolas da Pensilvânia. Antes de um dos jogos em que Joe estava com o tornozelo machucado, o confiante zagueiro, que também chutava a bola no ar para a equipe, assegurou ao preocupado técnico: "Não se preocupe, treinador, não vamos precisar chutar a bola no ar.""

Namath foi convocado no ensino médio, e alguns se referiam a ele como o melhor zagueiro do país. Ele acabou na Universidade do Alabama, onde se tornou um astro e levou o Crimson Tide a um campeonato nacional.

Entrando no time profissional, Namath foi novamente considerado o melhor zagueiro de sua classe. Diziam que o New York Giants da NFL queria muito seu passe, mas quem o conseguiu foi o New York Jets da AFL. Namath assinou um contrato, em 1965, cujos termos superavam o de qualquer outro já visto antes no futebol americano profissional — neste sentido, em qualquer esporte profissional.



Por três anos, Namath lutou até o fim sem desvanecer, bateu recordes, foi submetido a cirurgias no joelho e levou sua equipe a perder temporadas. Mas nunca deixou de acreditar em si mesmo. Sabia que podia jogar e levar sua equipe à vitória. Na temporada de 1968, sua quarta, ele finalmente levou sua equipe a uma temporada de vitórias e a uma vitória no campeonato da AFL. Não se importou com o fato de ninguém ter dado aos Jets uma chance de vencer a equipe da NFL. Acreditou em si mesmo e em sua capacidade de vencer. Também convenceu sua equipe. O que a maioria das pessoas não sabia era que Namath havia assistido, durante horas, jogos dos Colts, como fazia com cada adversário. "O monstro caolho nunca mente", Namath costumava dizer, referindo-se ao projetor que tinha em seu apartamento. Ele mostrou aos seus colegas de equipe o que viu. Eles podiam vencer aquele jogo. E foi exatamente o que fizeram. Os Jets venceram os Colts por 16 a 7. A maioria das pessoas considera ser essa a maior derrota na história do Super Bowl.

O que teria acontecido com Joe Namath se seu pai não o tivesse desafiado a acreditar em si mesmo e em sua capacidade quando ele só tinha 8 anos? Talvez ele tivesse acabado como seus irmãos, atletas talentosos que desistiram do ensino médio ou da faculdade para trabalharem em uma fábrica ou oficina local. Ou talvez tivesse acabado como um jogador de bilhar. É difícil dizer. Mas uma coisa é certa: ele não teria acabado entre os melhores em Canton, Ohio. É preciso mais do que talento para chegar lá; também é preciso acreditar.

## **COISAS EM QUE VALE A PENA ACREDITAR**

Não sei qual é o seu talento, mas sei de uma coisa: ele não chegará ao nível máximo a menos que você também acredite. Só talento não é tudo. Se quiser ficar melhor, você precisa acreditar no que tem de melhor. Você precisa...

### **1 . ACREDITAR EM SEU POTENCIAL**

Seu potencial é um retrato daquilo em que você pode se tornar. O inventor Thomas Edison observou: "Se fizessemos to

das as coisas que somos capazes de fazer, ficaríamos literalmente surpresos conosco."

Quase sempre vemos o que é, não o que poderia ser. As pessoas olharam para Joe Namath quando ele era jovem e viram uma criança magricela e menor que o normal. Elas olharam para ele quando ele estava no ensino médio e viram uma criança que andava com a turma errada e não fazia a lição de casa. Elas olharam para ele quando ele estava na equipe profissional e viram um rapaz com joelhos ruins. Mas ele se via como um campeão. Se você pudesse olhar para si mesmo em termos de seu verdadeiro potencial, não se reconheceria.

Quando minha filha, Elizabeth, estava no ensino médio, ela fez uma "foto *glamour*" para dar de presente para mim. Essa era a moda na época. Uma pessoa entrava no estúdio de fotos e era maquiada a fim de se parecer com uma estrela do cinema. Quando vi a foto, pensei: *Não é assim que ela é todos os dias, mas essa é Elizabeth. Realmente é ela.* De igual modo, é assim que acontece quando você vê e acredita em seu potencial. Se tivesse de se ver como você poderia ser, sua imagem seria melhor do que já imaginou. Eu só gostaria de poder lhe mostrar uma foto sua com seu potencial intacto.

A única maneira de você colocar o "terceiro homem" na foto é crer em seu potencial. Fazer isso é algo que o eleva, permitindo-lhe responder à dádiva de Deus para você. Acredito no velho ditado: "Nosso potencial é um presente de Deus para nós. Nosso presente para ele é cumpri-lo".

O estadista indiano Mohandas Gandhi disse: "A diferença entre o que podemos fazer e o que somos capazes de fazer seria suficiente para resolver a maioria dos problemas do mundo." Trazendo para a nossa realidade, também seria suficiente para resolver a maioria de nossos problemas *individuais*. Devemos, primeiro, acreditar em nosso potencial, se quisermos fazer o que somos capazes de fazer.

Muitas pessoas estão muito aquém de seu verdadeiro potencial. John Powell, autor de *O segredo do amor eterno*, estima que

a pessoa normal antige somente 10% de seu potencial, vê somente 10% da beleza que está à sua volta, ouve somente 10% de sua música e poesia, cheira somente 10% de sua fragrância e prova somente 10% do prazer de estar vivo. A maioria nem vê e nem aproveita seu potencial.

O técnico executivo Joel Garfinkle conta uma história do escritor Mark Twain em que um homem morreu e encontrou São Pedro junto às portas do paraíso. Imediatamente, percebendo que São Pedro era um homem sábio e entendido, o homem perguntou: "São Pedro, fui interessado pela história militar por muitos anos. Conte-me, quem foi o maior general de todos os tempos."

São Pedro logo respondeu: "Ah, essa pergunta é simples. Foi aquele homem ali."

"Você deve estar errado", respondeu o homem, agora muito perplexo. "Conheci aquele homem na terra e ele era simplesmente um trabalhador comum."

"Isso mesmo, meu amigo", assegurou São Pedro. "Ele teria sido o maior general de todos os tempos, se tivesse sido um general."^

O cartunista Charles Schulz oferece esta comparação: "A vida é uma bicicleta de dez marchas. A maioria de nós tem marchas que nunca usamos." Para que estamos poupando essas marchas? Não é bom passar pela vida sem começar a suar. Então qual é o problema? Na maior parte do tempo, são restrições que impomos a nós mesmos. Elas nos limitam tanto quanto as verdadeiras. A vida já é difícil o bastante como ela é. Nós a tornamos mais difícil quando impomos limitações *extras* sobre nós mesmos. O industrial Charles Schwab observou: "Quando um homem põe um limite naquilo que *irá* fazer, ele põe um limite naquilo que *pode* fazer."

---

"A vida é uma bicicleta de dez marchas.  
A maioria de nós tem marchas que nunca  
usamos."

---

Em *If ain't broke... break it* [Se não quebrou... quebre], Robert J. Kriegel e Louis Patler escrevem:

Não temos a menor idéia de quais sejam os limites pessoais. Todos os testes, cronômetros e linhas de chegada do mundo não podem avaliar o potencial humano. Quando uma pessoa vai atrás de seu sonho, ela vai muito além daquilo que parece ser suas limitações. O potencial que existe dentro de nós é ilimitado e basicamente inexplorado... Quando você pensa em limites,

Muitas vezes damos muita ênfase a meros obstáculos e desafios físicos e damos pouco crédito aos psicológicos e emocionais. Sharon Wood, a primeira norte-americana a escalar o monte Everest, aprendeu algumas coisas sobre isso depois de fazer sua escalada com êxito. Ela disse: "Descobri que não era uma questão de força física, mas uma questão de força psicológica. A conquista de transpor aquelas barreiras de limitações que impomos a nós mesmos e penetrar esse negócio bom — esse negócio chamado potencial, 90% do qual raramente usamos — está dentro de minha mente."

---

"Quando um homem põe um limite naquilo que irá fazer,  
ele põe um limite naquilo que pode fazer."

---

Em 2001, fui convidado a ir a Mobile, no Alabama, falar para seiscentos técnicos e olheiros do Senior Bowl. Era um jogo entre duas equipes de veteranos universitários que haviam sido convidados a participar porque se acreditava que eles tinham potencial para ir para a NFL. Pela manhã, falei sobre *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*, que havia acabado de publicar. E, à tarde, participei de um treinamento no qual os jogadores foram testados quanto à velocidade de corrida, tempo de reação, habilidade em salto e assim por diante.

Um dos técnicos presentes, Dick Vermel, conversava comigo enquanto eu observava. Em um certo momento, ele disse: "Sabe, podemos avaliar muitas das habilidades desses jogadores, mas é impossível avaliar o coração. Somente o jogador pode determinar isso."

Seu potencial realmente depende de você. Não importa o que os outros possam pensar. Não importa de onde você venha. Nem mesmo importa aquilo em que você talvez tenha acreditado com relação a si mesmo em um momento anterior em sua vida. Tem a ver com o que está dentro de você e se você pode trazê-lo à tona.

Há uma história sobre um menino que vivia em uma fazenda em Colorado que gostava de caminhar e subir em pedras. Um dia, enquanto estava subindo nas montanhas, ele encontrou um ninho de águia com um ovo dentro. Tirou o ovo do ninho e, ao voltar para casa, ele o pôs debaixo de uma galinha junto com os outros ovos dela.

Uma vez que o ovo foi chocado entre pintinhos, o filhote de águia imaginou ser uma galinha. Ele aprendeu o comportamento das galinhas com sua "mãe" e passou a ciscar o terreiro das galinhas junto com seus "irmãos". Ele não tinha bom senso. E quando, às vezes, sentia coisas estranhas lá dentro, não sabia o que fazer com elas, por isso as ignorava ou as reprimia. Afinal de contas, se era um pintinho, ele devia se comportar como tal.

Então, um dia, uma águia passou voando pela fazenda, e a águia que vivia no terreiro das galinhas olhou para o alto e a viu. Naquele momento, ela percebeu que queria ser como aquela águia. Queria voar alto. Queria ir para os picos das montanhas que via à distância. Abriu suas asas, que eram muito maiores e mais fortes do que as de seus irmãos. De repente, ela entendeu que era como aquela águia. Embora nunca tivesse voado antes, tinha o instinto e as habilidades. Abriu as asas mais uma vez e voou, instável a princípio, mas depois com maior força e controle. Enquanto planava e subia, ela soube que havia, finalmente, descoberto seu verdadeiro eu.

Phillips Brooks, autor da música "O Little Town of Bethlehem" [Ó, pequena cidade de Belém], observou: "Quando você descobrir que estava dirigindo somente metade de sua vida, a outra metade

vai assombrá-lo até que você a desenvolva." Isso não só é verdade, mas eu também diria o seguinte: Não atingir seu potencial é uma verdadeira tragédia. Para atingir seu potencial, você deve, primeiro, acreditar em seu potencial e decidir viver acima da média.

## 2. ACREDITAR EM SI MESMO

Uma coisa é acreditar que você tem um potencial extraordinário. Outra é ter fé suficiente em si mesmo de modo a achar que pode cumpri-lo. Em se tratando de acreditar em si mesmas, algumas pessoas são agnósticas! Isso não só é uma vergonha, mas também as impede de se tornarem aquilo que poderiam ser. O psicólogo e filósofo William James enfatizou que "existe somente uma causa para o fracasso humano. E é a falta de fé do homem em seu verdadeiro eu".

---

Em se tratando de acreditar em si mesmas,  
algumas pessoas são agnósticas!

---

As pessoas que acreditam em si mesmas conseguem empregos melhores e têm melhor desempenho do que aquelas que não acreditam. Martin Seligman, professor de psicologia da Universidade da Pensilvânia, realizou uma pesquisa em uma grande companhia de seguros de vida e descobriu que a equipe de vendas que esperava ter sucesso vendeu 37% a mais de seguros do que os vendedores que não esperavam o sucesso. O impacto de quando acreditamos em nós mesmos começa cedo. Alguns pesquisadores afirmam que, em se tratando de sucesso nos estudos, há uma maior correlação entre autoconfiança e realização do que entre QI e realização.

O advogado e especialista em marketing Kerry Randall observou: "Pessoas bem-sucedidas acreditam em si mesmas, principalmente quando os outros não acreditam." Isso fica evidente nos esportes. Técnicos disseram-me que a autoconfiança nos jogadores é, sobretudo, importante em jogos tensos. Durante o aquecimen-

to, alguns jogadores querem a bola. Outros querem se esconder. Os que querem a bola são os autoconfiantes, como Namath, que ficou com a bola até o último segundo durante um jogo de basquete entre alunos do ensino médio no qual sua equipe estava um ponto atrás. Embora o principal pontuador de sua equipe continuasse gritando "Passe a bola pra mim!", Namath foi frio como sempre e fez a jogada da vitória quando a campanha soou.'

As pessoas que têm confiança vivem segundo o credo que, dizem, está pendurado na parede do escritório do jogador de golfe Arnold Palmer:

Se você acredita ser um derrotado, você é.  
Se você acredita não ter coragem, você não tem.  
Se você gostaria de vencer mas acha que não pode,  
É quase certo que não vencerá.  
As batalhas da vida nem sempre vão  
Para o homem mais forte ou mais rápido,  
Contudo, mais cedo ou mais tarde, o homem que vence  
É o que pensa que pode.

Somente acreditando em si mesmo é que você poderá atingir seu potencial.

### **3. ACREDITAR EM SUA MISSÃO**

O que mais é necessário para aumentar o talento pessoal? Acreditar no que você está fazendo. Na verdade, ainda que seja muito improvável que você realize o que deseja, a confiança irá ajudá-lo. William James afirmou: "A única coisa que garantirá a conclusão bem-sucedida de um empreendimento incerto é a fé, no começo, de que você poderá fazê-lo." Como esse tipo de fé ajuda?

*Acreditar em sua missão irá capacitá-lo.* Ter confiança no que você está fazendo lhe dá o poder para realizá-lo. O arquiteto Frank Lloyd Wright observou: "Sempre acontece aquilo em que você realmente acredita; e acreditar em algo é o que faz acontecer." Pessoas confiantes normalmente podem avaliar uma tarefa antes de realizá-la e saber se poderão fazê-la. É nesse tipo de crença que está o grande poder.

Acreditar em sua missão irá encorajá-lo. Uma mulher com vontade de vencer terá aqueles que lhe dizem o contrário. Um homem em uma missão terá aqueles que o criticam. O que muitas vezes permite a essas pessoas seguirem em frente em um ambiente negativo? Acreditar na missão.

O dramaturgo Neil Simon recomenda: "Não ouça aqueles que dizem: 'Não é assim que se faz.' Talvez não seja, mas talvez você fará de qualquer jeito. Não ouça aqueles que dizem: 'Você está arriscando uma grande chance.' Michelângelo poderia ter pintado o chão da capela Sistina, e a pintura certamente estaria apagada hoje". Simon devia saber. Ele recebeu dezessete Tony Awards, cinco Drama Desk Awards e dois prêmios Pulitzer. É óbvio que ele acredita no que faz.

*Acreditar em sua missão irá fazê-lo expandir.* Quanto mais você acreditar em seu potencial, em si mesmo e em sua missão, mais poderá realizar. Se continuar a acreditar, você, algum dia, se verá fazendo o que antes considerava impossível.

O ator Christopher Reeve tinha essa perspectiva, e ela o levou longe. Ele, certa vez, disse para o público:

Os Estados Unidos têm uma tradição que muitas nações provavelmente invejam: freqüentemente alcançamos o impossível. Isso faz parte do caráter de nossa nação. Foi isso que nos levou de uma costa a outra. Foi isso que nos fez a maior economia do mundo. Foi isso que nos levou à Lua. Na parede de meu quarto, quando eu estava na reabilitação, havia uma foto do ônibus espacial decolando, autografado por todos os astronautas que estão agora na NASA. No alto da foto dizia: "Nada é impossível para nós." Esse deveria ser nosso lema... É algo que nós, como uma nação, devemos fazer juntos. Tantos de nossos sonhos, a princípio, parecem impossíveis, depois parecem improváveis e, depois, quando criamos vontade, eles logo se tornam inevitáveis. Se pudemos conquistar o espaço cósmico, devemos ser capazes de conquistar o espaço interior também. O limite do cérebro, o sistema nervoso central e todas as aflições do corpo que destroem tantas vidas, e roubam... tanto potencial."



Você acredita em sua missão? Você está convencido de que pode realizar grandes tarefas? Você espera alcançar seus objetivos? Esses são ingredientes necessários para aumentar seu talento, fazendo-o passar de potencial para realização.

Preciso dizer mais uma coisa sobre missão. Ela precisa incluir pessoas. Somente uma vida vivida para os outros vale a pena. Em resposta à sua missão, os outros que estão à sua volta dirão...

"Minha vida *melhorou*" ou  
"Minha vida *piorou*"?

Se você acha que não será a primeira opção, então talvez não esteja valendo a pena cumprir a missão.

Uma das coisas mais valiosas que tenho é um simples pedaço de cristal. Ele não tem um *design* particularmente artístico. Não é particularmente valioso em termos financeiros. Mas significa muito para mim por causa do que está inscrito nele e de quem o deu para mim. A inscrição diz:

John  
Pastor, mentor, amigo  
"Obrigado por acreditar em mim."  
Com amor,  
Dan

Foi um presente de Dan Reiland, que trabalhou comigo por vinte anos como um dos membros da equipe, como meu braço-direito e, depois, como vice-presidente sênior de uma de minhas empresas. Dan é uma pessoa com quem eu iria para a batalha. Ele é como um irmão mais novo para mim. A missão que desempenhamos juntos fez de nós *dois* pessoas melhores. Esse é o tipo de pessoa que você gostaria que estivesse trabalhando com você — e o tipo de resultado que você quer.

**TALENTO + FÉ = UMA PESSOA COM  
TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A  
FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Então, como você se torna uma pessoa com talento extra? Você usa uma cadeia natural de ações que começa com fé e termina com uma ação positiva:

**ACREDITAR É ALGO QUE  
DETERMINA AS EXPECTATIVAS**

Se quiser que seu talento chegue ao seu nível mais alto, então não comece concentrando-se em seu talento. Comece aproveitando o poder de sua mente. Suas crenças controlam tudo o que você faz. Realizações são mais do que uma questão de trabalhar mais arduamente ou de um modo mais esperto. É também uma questão de acreditar positivamente. Alguém chamou isso de síndrome do "como era de se esperar". Se você espera fracassar, como era de se esperar, você fracassará. Você se transforma naquilo que está dentro de você.

---

Você se transforma naquilo que está dentro de você.

---

Avanços pessoais começam com uma mudança em suas crenças. Por quê? Porque suas crenças determinam suas expectativas, e suas expectativas determinam suas ações. Uma crença é um hábito da mente no qual a confiança se torna uma convicção que aceitamos. No final das contas, uma crença é mais do que uma idéia que uma pessoa tem. É uma idéia que tem uma pessoa. Benjamin FrankUn disse: "Bem-aventurado é aquele que nada espera, pois nunca será decepcionado." Se quiser realizar algo na vida.

você tem de estar disposto a si decepcionar, Você precisa esperar o sucesso, isso significa que você sempre terá sucesso? Não. Você fracassará. Cometerá erros. Mas, se esperar vencer, você maximiza seu talento, e continua tentando. Então, como Joe Namath, você, por fim, terá sucesso.

O advogado Kerry Randall afirmou: "Contrária à opinião popular, a vida não fica melhor por acaso, a vida melhora por causa da mudança. E essa mudança sempre acontece por dentro; é a mudança de pensamento que cria uma vida melhor." A melhora é fruto da mudança, mas a mudança requer confiança. Por essa razão, você precisa fazer da confiança em si mesmo uma prioridade. Acreditar em seu potencial, em si mesmo, em sua missão e em seu próximo deve ser o primeiro item de sua lista. O presidente Franklin Delano Roosevelt afirmou: "O único limite para a nossa compreensão do amanhã são nossas dúvidas do presente." Não deixe que suas dúvidas acabem com aquilo que você espera.

Harvey McKay conta a história de um professor que se pôs diante de uma classe de trinta alunos do último ano de biologia molecular. Antes de distribuir o exame final, ele declarou: "Tive o privilégio de ser professor de vocês neste semestre, e sei o quanto vocês se esforçaram para se prepararem para este teste. Também sei que a maioria de vocês estará na escola de medicina ou na pós- graduação no próximo outono. Sei muito bem que a pressão que vocês têm para manter boas médias é alta, e uma vez que estou convencido de que vocês sabem esta matéria, estou preparado para dar automaticamente um B para qualquer um de vocês que optar por não fazer o teste final."

O alívio foi audível. Vários alunos pularam das mesas, agradecendo ao professor pela corda que ele lhes havia atirado para salvá-los.

"Alguém mais aceita?", perguntou. "Esta é sua última chance."

Mais um aluno decidiu aceitar.

O professor, então, entregou o exame final, que consistia em duas frases: "Parabéns, você acaba de ganhar um A nesta matéria. Continue acreditando em si mesmo. Foi uma simples recompensa para os alunos que se esforçaram e acreditaram em si mesmos.

## AS EXPECTATIVAS DETERMINAM AS AÇÕES

Fred Smith, um de meus mentores e autor de *O impacto da liderança com integridade*, diz que um lingüista com tradutores do Wycliffe Bible Ihe disseram que, em vinte das línguas mais antigas do mundo, a palavra usada para *acreditar* é a mesma que a palavra para *fazer*. Só quando as pessoas ficam mais "sofisticadas" é que elas começam a separar o significado de uma palavra da outra. Esta percepção é muito significativa porque a maioria das pessoas separa fé de ação. Então, como podemos juntar estas duas coisas novamente? Por meio de nossas expectativas.

---

Não podemos viver de um modo que seja inconsistente com as expectativas que temos para nós mesmos.

---

Não podemos viver de um modo que seja inconsistente com as expectativas que temos para nós mesmos. Isso simplesmente não acontece. Certa vez, ouvi uma história que não pude confirmar sobre um pioneiro da aviação que construiu um avião no ano anterior ao vôo histórico que os irmãos Wright fizeram em Kitty Hawk. O avião ficou no celeiro desse inventor porque ele teve medo de pilotá-lo. Talvez porque isso nunca tivesse sido feito antes. Talvez porque ele esperasse que o avião não funcionasse — não sei. Diz-se que, depois que a notícia sobre Orville e Wilbur Wright chegou até ele, o homem pilotou seu avião. Antes disso, ele não acreditou em si mesmo o suficiente para assumir o risco.

---

Há dois tipos de pessoas neste mundo: aquelas que querem fazer coisas e aquelas que não querem cometer erros

---

Há dois tipos de pessoas neste mundo: aquelas que querem fazer coisas e aquelas que não querem cometer erros. Os irmãos Wright faziam parte do primeiro grupo. O suposto pioneiro da

aviação fazia parte do segundo grupo. Se você fizer parte do primeiro, então já espera acreditar em si mesmo e assumir riscos. Mas e se você fizer parte do segundo grupo. Eis a boa notícia: você pode crescer.

Uma história no livro *Tough times never last, but tough people do!* (Tempos duros nunca duram, mas pessoas duronas, sim!), de Robert Schuller, trata de Sir Edmund Hillary, o primeiro a chegar ao pico do monte Everest com o tibetano Tenzing Norgay. Antes de seu sucesso no Everest, Hillary fez parte de outra expedição, na qual a equipe não só falhou em chegar ao pico, mas também perdeu um de seus membros. Em uma recepção para os membros da expedição, Hillary se levantou para discursar para o público. Atrás da tribuna havia uma enorme foto do Everest. Hillary virou-se de frente para a imagem do monte e exclamou: "Monte Everest, você nos derrotou. Mas eu vou voltar e vou derrotá-lo, pois você não pode ficar ainda maior, mas eu posso.

Não sei quais desafios você enfrenta. Talvez eles estejam ficando maiores a cada dia, ou talvez já estejam tão grandes quanto possível, como o monte Everest. Mas sei disto: a única maneira pela qual você pode se levantar para enfrentar os desafios com eficiência é esperar que eles venham. Você não supera desafios tornando-os menores. Você os supera tornando-se maior!

## **A S A Ç Õ E S D E T E R M I N A M O S R E S U L T A D O S**

Resultados são frutos de ações. Isso talvez seja óbvio na esfera física. A terceira lei do movimento de Sir Isaac Newton afirma que, para cada ação, há uma reação igual e contrária. No entanto, na esfera humana, muitas pessoas não fazem a relação. Elas simplesmente esperam bons resultados. Esperança não é uma estratégia. Se quiser bons resultados, você precisa executar boas ações. Se quiser executar boas ações, você precisa ter boas expectativas. Para ter boas expectativas, você, primeiro, tem de acreditar. Tudo converge para isso. A celebridade do rádio Paul Harvey observou: "Se você não vive algo é porque não acredita." Tudo começa com acreditar.

Uma atividade comum para turistas na Suíça é escalar montanhas — não o tipo de escalada que os melhores alpinistas fazem para chegar aos picos mais altos do mundo. Talvez fosse mais correto chamá-la de caminhada em alta altitude. Grupos partem de uma "base" de manhã, bem cedo, com a intenção de chegar ao topo da montanha no meio da tarde.

Conversei com um guia sobre suas experiências com esses grupos e ele descreveu um fenômeno interessante. Ele disse que, na maioria das expedições, o grupo pára em uma casa no meio do caminho onde os alpinistas almoçam, retomam o fôlego e se preparam para o último trecho da rigorosa subida. Invariavelmente, alguns membros do grupo optam pelo calor e conforto da casa no meio do caminho e decidem não subir ao topo. Quando o restante do grupo parte, os que ficaram se sentem felizes e conversam bastante. É uma festa. Mas, quando começa a anoitecer, muitos vão até a janela que dá vista para a montanha. E a sala fica em silêncio enquanto eles esperam a volta dos alpinistas. Por quê? Eles percebem que perderam uma oportunidade especial. A maioria deles nunca estará naquela parte do mundo novamente. Eles jamais terão uma chance de escalar aquela montanha novamente. Eles perderam a chance.

---

"Se você não vive algo é porque não acredita."

— Paul Harvey

---

O mesmo acontece quando as pessoas não aproveitam ao máximo seu talento, quando não acreditam em si mesmas e em seu potencial, quando não agem de acordo com aquilo em que acreditam e tentam aproveitar ao máximo cada oportunidade.

Não deixe que isso aconteça com você! Viva a vida que lhe foi destinada. Tente se ver como você poderia ser e depois faça tudo o que estiver ao seu alcance para acreditar que você pode se tornar essa pessoa. Este é o primeiro passo importante para se tornar uma pessoa com talento extra.

## TALENTO + FÉ

### EXERCÍCIOS PRÁTICOS

Ao final de cada capítulo deste livro, você encontrará exercícios práticos como os que se seguem que irão ajudá-lo a pôr em prática as idéias apresentadas no capítulo. Aprender uma idéia não é suficiente para fazer uma pessoa crescer; você deve pôr as idéias em prática para aproveitar ao máximo seu talento e tornar-se uma pessoa com talento extra. Eu o incentivo a fazer um diário de crescimento e usá-lo enquanto responde às perguntas e anota observações durante as tarefas. Isso irá ajudá-lo a manter o foco e fazer um gráfico de seu progresso.

1. Faça uma pequena descrição de como você é hoje.
2. Quais são seus cinco principais talentos? Se você não os explorou antes, talvez tenha de se esforçar um pouco para responder a essa pergunta. Se necessário, compre um livro na linha do *Now, discover your strengths*, de Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, e faça o teste para descobrir seus pontos fortes, ou faça os exercícios do livro *Qual a cor do seu pára-quadras?*, de Richard Nelson Bolles. Além disso, pense em suas realizações mais significativas e gratificantes. E consulte colegas, familiares e amigos próximos para obter informações sobre seus talentos. Terminada sua pesquisa, faça uma lista com esses pontos fortes.
3. Liste as três atividades que mais o entusiasмам.
4. Pense em quais oportunidades talvez estejam aparecendo para você. Elas podem estar relacionadas ao lugar onde você mora, ao lugar onde você trabalha, a quem você conhece ou ao que está acontecendo em seu ramo ou área de interesse. Liste o máximo de oportunidades que puder.
5. Reserve um tempo para considerar o tipo de imagem que surge baseada nestes talentos, interesses e oportunidades. Como eles poderiam se reunir em favor de alguém diferente de você, alguém com poucos obstáculos ou limitações — alguém que estava no lugar certo no momento certo? Sonhe alto — nenhuma

idéia é exorbitante demais. Imagine o que uma pessoa nessa situação poderia ser capaz de fazer, no que ela poderia se tornar. Qual seria a missão dessa pessoa? Usando uma frase ou uma pequena descrição, escreva essas coisas.

6. O que você acabou de escrever é uma descrição de quem você poderia ser. É uma imagem de seu potencial. Como ela se compara à descrição que você fez no exercício n.º 1? Acredite em seu potencial, em si mesmo, em sua missão e no seu próximo. Como você pode acender a chama de sua fé e aumentar suas expectativas para se tornar essa pessoa? Faça um plano de ação para você. Solicite a ajuda de outras pessoas, se necessário.



# 2

## *A paixão fortalece seu talento*

O que leva as pessoas ao topo? O que as leva a assumirem riscos, irem um pouco além do esperado e fazerem o necessário para atingir seus objetivos? Não é o talento. É a paixão. Paixão é mais importante do que um plano. A paixão cria fogo. Provê combustível. Ainda vou conhecer uma pessoa apaixonada que perdeu a energia. Desde que haja paixão, não importa se ela fracassa. Não importa quantas vezes ela cai. Não importa se os outros se opõem a ela ou se as pessoas dizem que ela não pode ter sucesso. Ela continua e aproveita ao máximo o talento que tem, seja qual for. Ela é uma pessoa com talento extra e não pára até ter sucesso.

### À PROCURA DE DIREÇÃO

O que um menino como Rueben Martinez faz em um lugar como Miami, no Arizona? Miami é uma cidadezinha que vive da mineração, com dois mil habitantes ao sudeste do Arizona, que pouco mudou desde sua fundação, em 1907. Enquanto Rueben crescia na década de 40 e 50, grande parte do trabalho da cidade vinha da indústria de extração de cobre, como ainda acontece.

Os pais de Rueben, que eram imigrantes mexicanos, trabalhavam nas minas. Não havia muito que fazer em Miami. Mas Rueben tinha uma mente curiosa, e descobriu sua paixão nos livros — que não era necessariamente uma tarefa fácil, uma vez que seus pais não eram grandes leitores e sua cidade era tão pequena que não tinha sequer uma biblioteca pública.

"Minha mãe sempre queria que eu pusesse meus livros de lado e limpasse o quintal", lembra Rueben. "Por isso, eu me escondia no banheiro externo para ler, porque ninguém me perturbaria ali."

Tamanho era o desespero da criança pela leitura que ela se tornou muito aplicada. "Todas as manhãs, às 6h45", conta ele, "o menino passava entregando o jornal e, quando o jornal batia na lateral da casa de meu vizinho, eu acordava, saía pela porta dos fundos, me encostava na casa de meu vizinho e lia o jornal a manhã toda. Então, eu o dobrava e o colocava no mesmo lugar com o maior cuidado possível."^

Finalmente, Rueben foi pego. Mas seu vizinho não se importou e o estimulou a continuar a ler. Rueben também foi inspirado e ajudado por duas de suas professoras. Elas constantemente incentivavam seu amor pela leitura e emprestavam-lhe livros.

## NOVOS RUMOS

Aos 17 anos, Rueben mudou-se para Los Angeles para encontrar oportunidades maiores. No momento em que viu o oceano Pacífico, ele soube que jamais voltaria a viver no Arizona. Aceitou todos os empregos que pôde. Trabalhou como balconista em uma mercearia, operador de guindaste e operário de fábrica, inclusive na Bethlehem Steel Mill, em Maywood. Mas então, um dia, ele viu um anúncio para um curso de barbeiro e ficou encantado com a idéia de frequentá-lo. "Vi aqueles aventais que eles usavam", relata Martinez. "Era o oposto da sujeira do mundo da mineração. Eu queria limpeza."

Na década de 70, Rueben Martinez abriu sua própria barbearia e tornou-se seu próprio chefe. Ele estava melhorando de vida.

Contudo, nunca perdeu sua paixão pela leitura, uma paixão que ele queria passar para os outros, principalmente para os jovens das comunidades hispânica e latina. Segundo uma pesquisa realizada pela fundação Nacional de Artes, o nível de leitura entre hispânicos equívale à metade do nível da dos brancos não-hispânicos." Martinez queria mudar isso.

Ele começou emprestando volumes de sua coleção de duzentos livros para pessoas na fila de espera para cortar o cabelo. Os livros iam de obras-primas da língua espanhola como *Cem anos de solidão*, de Gabriel Garcia Marquez, e *Dom Quixote de la mancha*, de Cervantes, passando por livros norte-americanos de Hemingway ou Silverstein traduzidos para o espanhol, a uma autobiografia assinada pelo ator Anthony Quinn. Mas, muitas vezes, seus clientes se esqueciam de devolver os livros, o que frustrava Martinez e reduzia seu estoque para outros chentes. Sua solução? Começar a vender livros. Em 1993, Martinez colocou livros à venda pela primeira vez. Começou com dois títulos. Mas não demorou muito para as vendas aumentarem, e ele começou a levar mais títulos. Tornou-se um defensor da literatura. Conversava com os pais para que eles lessem para os filhos. Conversava com os jovens para que eles mergulhassem a cabeça nos livros. E fez contato com autores importantes, como Isabel Allende, convidando-os para que viessem à sua loja. Martinez lembra a reação de Allende quando ela apareceu. "Quando ela entrou na livraria da barbearia, exclamou: 'É isso?' E eu disse: 'É isso', pois eu só tinha duas prateleiras de livros. Eu tinha obras de arte. Tinha uma cadeira de barbeiro... E ela respondeu: 'Gostei.' E nos divertimos. Mas também tivemos um dos maiores públicos que já apareceu para ver um autor na cidade de Santa Ana. Tivemos um bom número de pessoas... cerca de três mil pessoas."^

Alguns anos depois, a barbearia que vendia livros tornou-se uma livraria com uma cadeira de barbeiro simbólica. Martinez chamava sua loja de Librería Martinez Books and Art Gallery. "Começamos com dois livros", conta Martinez, "depois dez, depois vinte e cinco. Aos poucos, vendemos mais de dois milhões de livros. É isso que acontece se você ousar sonhar."^  
A loja agora

tem um estoque de dezessete mil títulos e se tornou uma das maiores coleções de livros de língua espanhola do país. Martinez abriu uma segunda loja, em 2001, e também uma terceira loja só para o público infantil. Ele pergunta aos pais: "Vocês querem que seus filhos sejam os primeiros da fila ou sejam os últimos da fila, mães e pais? Vocês têm de sustentar seus filhos, apoiá-los e ler para eles..., se vocês fizerem isso, seus filhos serão os primeiros da fila... e serão especiais neste mundo. É isso que a leitura faz!"

## ENTUSIASMO

o talento de Rubeen Martinez para promover a alfabetização se desenvolveu quando ele permitiu que sua paixão desse vazão. Ele começou apresentando um programa semanal de TV a cabo na Univision. Foi co-fundador do Festival Latino de Livros com o ator Edward James Olmos. E começou dando palestras em escolas e para outros grupos para promover a alfabetização. Ele aconselha seus públicos a lerem vinte minutos por dia para que possam consumir um milhão de palavras por ano. Um de seus ditados favoritos é o de que os livros podem levar uma pessoa a todas as partes do mundo — um cartão de biblioteca irá levá-lo mais longe do que uma carteira de motorista.

"Comecei a ler quando era muito, muito pequeno", enfatiza Martinez, "e ainda leio. Leio muito todos os dias. Fico ansioso para ler. Adoro literatura."

As pessoas estão começando a reconhecer o talento de Martinez. Em 2004, ele ganhou uma bolsa de estudos da Fundação MacArthur — muitas vezes conhecida como "privilégio de um gênio" — por "fundir os papéis do mercado e do centro comunitário a fim de inspirar apreciação pela literatura e preservar a herança literária latina". Tornou-se o Defensor da Pequena Empresa de 2004 da Agência Federal para o Desenvolvimento da Pequena Empresa. Recebeu um doutorado honorário em letras humanas da Whittier College, em 2005, e também foi nomeado um dos vinte e seis empreendedores mais fascinantes da Inc.com. Carlos Azula, da Random House, mostra que "Rubeen não está apenas vendendo livros; ele está vendendo leitura".

Martinez não pára por aqui. Com seus quase 65 anos, ele não tem intenção de criar fama e deitar-se na cama. O que ele faz lhe dá energia.

"Ganhei mais dinheiro cortando cabelos do que vendendo livros", observa Martinez, aos 64 anos. "Mas a alegria de minha vida é o que estou fazendo agora. Martinez deseja criar uma cadeia de megalivrarias bilíngües por todo o país, esperando estabelecer vinte e cinco lojas por volta de 2012.

"Se eu tivesse ficado com meus empregos na fábrica", observa Martinez, "estaria vivendo com uma confortável aposentadoria agora. Mas preferi continuar meu próprio negócio como barbeiro. Agora, com as livrarias, vou trabalhar pelo resto de minha vida. Meus filhos acham que sou louco." Não, ele não é louco. Ele apenas se encheu de paixão!

## **SUA PAIXÃO PODE CAPACITÁ-LO**

A paixão pode dar energia a cada aspecto da vida de uma pessoa — incluindo seu talento. Você já conheceu uma pessoa com grande paixão que perdeu a vitalidade para agir segundo aquilo que importava para ela? Duvido. Uma pessoa apaixonada com talento limitado superará em termos de desempenho uma pessoa passiva que tenha um talento maior. Por quê? Porque pessoas apaixonadas agem com um entusiasmo ilimitado e simplesmente seguem em frente! Talento mais paixão dá energia.

Os autores Robert J. Kriegel e Louis Patler citam um estudo realizado com mil e quinhentas pessoas ao longo de vinte anos que mostra como a paixão faz uma diferença significativa na carreira:

No início do estudo, o grupo foi dividido em Grupo A, com 83% dos participantes, que estavam iniciando uma carreira escolhida por causa da chance de ganhar dinheiro no presente para fazer o que queriam mais tarde, e Grupo B, com os outros 17% dos participantes, que escolheram sua trajetória profissional pela razão

contrária e que seguiriam o que queriam fazer agora e se preocupariam com dinheiro mais tarde.

Os dados mostraram algumas revelações surpreendentes:

- Ao final dos vinte anos, 101 dos mil e quinhentos haviam ficado milionários.
- Dos milionários, todos, menos um — 100 de 101 — eram do Grupo B, o grupo que havia optado por exercer aquilo de que gostavam!

O velho ditado é verdadeiro: "Descubra algo que você goste de fazer tanto a ponto de fazê-lo com satisfação sem receber nada em troca e, se aprender a fazê-lo bem, as pessoas, algum dia, terão o prazer de lhe pagar para fazê-lo." Quando é isso que acontece, então as palavras de um mote que o Dr. Charles Mayo mantinha na parede de seu escritório são verdadeiras: "Não há nada mais divertido que o trabalho."

## O P O D E R D A P A I X ã O

De fato, não há o que substitua a paixão quando o assunto é fortalecer seu talento. Dê uma olhada no que a paixão pode fazer por você:

### 1 . A P A I X ã O É O P R I M E I R O P A S S O P A R A A R E A L I Z A Ç ã O

Gostar do que você faz é a chave que abre a porta para a realização. Quando você não gosta do que está fazendo, isso realmente fica visível — não importa até onde você vá para tentar fingir o contrário. Você pode se tornar como o garotinho chamado Eddie cuja avó era uma amante de óperas. Ela comprou ingressos e, quando Eddie completou 8 anos, decidiu levá-lo à apresentação de uma ópera de Wagner — em alemão — como presente de aniversário para o neto. No dia seguinte, por sugestão da mãe, a criança escreveu o seguinte bilhete de agradecimento: "Querida vovó.

obrigado pelo presente aniversário. É o que eu sempre quis, mas nem tanto. Com amor, Eddie."

É difícil fazer algo quando você não tem vontade de fazê-lo. por isso que a paixão é tão importante. Há uma história sobre Sócrates na qual um jovem orgulhoso e desdenhoso aproximou-se do filósofo e, com um sorriso irônico, disse: "Ó, grande Sócrates, venho até você em busca de conhecimento."

Vendo o jovem superficial e fútil pelo que ele era, Sócrates o levou até o mar com a água na altura do quadril e lhe perguntou: "Diga novamente, o que você quer?"

"Conhecimento", respondeu ele com um sorriso.

Sócrates agarrou o jovem pelos ombros e o empurrou para debaixo da água, segurando-o por trinta segundos. "O que você quer agora?", repetiu o mestre.

"Sabedoria, ó grande Sócrates", respondeu o jovem, cuspidando água.

O filósofo empurrou-o para debaixo da água novamente. Ao deixá-lo vir para a superfície, perguntou mais uma vez: "O que você quer?"

"Conhecimento, ó sábio, e...", ele conseguiu cuspir antes de Sócrates segurá-lo debaixo da água novamente, desta vez por um tempo ainda maior.

"O que você quer?", insistiu o homem mais velho enquanto deixava o jovem vir para a superfície novamente. O jovem tossiu, lutando para respirar.

"Ar!", gritou ele. "Preciso de ar!"

Antes de voltar para a areia, Sócrates ensinou: "Quando você quiser conhecimento com a mesma vontade com que acabou de querer ar, então terá conhecimento."

A única maneira de realizar algo importante é um desejo verdadeiro. É o que significa a paixão.

## **2. A PAIXÃO AUMENTA A FORÇA DE VONTADE**

Um de meus papéis como líder motivacional é tentar ajudar as pessoas a atingirem seu potencial. Durante anos, tentei inspirar paixão em públicos começando da maneira errada. Eu costumava

contar às pessoas o que me havia deixado apaixonado, o que me havia feito querer sair e dar tudo de mim. Mas pude ver que isso não estava tendo o efeito que eu desejava — as pessoas não respondiam. Eu não conseguia incendiar a paixão dos outros ao compartilhar a minha própria paixão.

Decidi mudar meu foco. Em vez de compartilhar minha paixão, comecei a ajudar os outros a descobrirem a paixão deles. Para isso, faço estas perguntas:

O que faz você cantar?

O que faz você chorar?

O que faz você sonhar?

As duas primeiras perguntas falam do que o toca, hoje, em um nível profundo. A terceira dá a resposta para o que lhe trará satisfação amanhã. As respostas para essas perguntas podem muitas vezes ajudar as pessoas a descobrirem a verdadeira paixão delas.

Embora todos possam ter uma paixão, nem todos reservam tempo para descobri-la. E isso é uma vergonha. A paixão é o que estimula a vontade. A paixão transforma sua lista de obrigações em sua lista de desejos. O que realizamos na vida se baseia menos no que queremos e mais no quanto o desejamos. O segredo da força de vontade é o que alguém, certa vez, chamou de *poder do querer*. As pessoas que querem algo o bastante normalmente encontram a força de vontade para alcançá-lo.

---

O segredo da força de vontade é o que alguém,  
certa vez, chamou de poder do querer.

---

Você não pode ajudar as pessoas a se tornarem vencedoras a menos que elas queiram vencer. Os campeões tornam-se campeões de dentro para fora, não de fora para dentro.



### 3 . A PAIXAO PRODUZ ENERGIA

Quando tem paixão, você se torna uma pessoa de energia. Você não tem de criar perseverança; ela, naturalmente, já está em você. Ela o ajuda a aproveitar a jornada tanto quanto chegar ao destino. Sem ela, a realização se torna uma estrada longa e difícil.

Há muitos anos, minha esposa, Margaret, me chama de Coelho da Duracell por causa dos comerciais em que o coelhinho movido a pilhas continua a funcionar sem parar. Acho que ela faz isso com uma boa razão. Tenho muita energia. Há sempre coisas que espero fazer, pessoas que quero ver e objetivos que quero alcançar. A razão é paixão! Muitas vezes atribuímos muita energia ou pouca energia às pessoas com base no quanto elas fazem, mas cheguei à conclusão de que talvez seja mais apropriado não se referir à energia, mas sim à *paixão*.

Durante uma sessão de perguntas e respostas em uma conferência, um participante certa vez me perguntou: "Qual é o segredo de sua paixão?" Levei apenas alguns segundos para poder responder:

- 1 . Tenho talento naquilo que faço (zona de pontos fortes).
- 2 . O que faço faz diferença (resultados).
- 3 . Quando faço aquilo que fui criado para fazer, fico muito animado (propósito).

Acredito que todas as pessoas apaixonadas se sentem assim. Charles Lindbergh, o pioneiro da aviação, observou: "Fazer o que você queria muito fazer é a maior injeção de adrenalina. Você quase se sente como se pudesse voar sem o avião."

---

"A morte não é a maior perda da vida. A maior perda da vida é o que morre dentro de nós enquanto vivemos."

— Norman Cousins

---

Algumas pessoas dizem que se sentem cansadas da vida. A verdade é que, provavelmente, elas nunca pegaram fogo, em primeiro lugar. Afirmou o escritor e editor Norman Cousins: "A morte

não é a maior perda da vida. A maior perda da vida é o que morre dentro de nós enquanto vivemos." Sem paixão, uma parte de nós fica morta. E, se não tivermos cuidado, podemos acabar como a pessoa cuja lápide trazia a inscrição: "Morreu aos 30 anos. Foi enterrado aos 60." Não deixe que isso aconteça com você. Seja como Rueben Martinez, que ainda é forte depois dos 60. As pessoas freqüentemente descrevem o comportamento de Rueben como o de alguém com a metade de sua idade. O que dá a ele essa energia? Sua paixão!

#### **4. A PAIXÃO É O ALICERCE DA EXCELÊNCIA**

A paixão pode possibilitar a passagem do nível médio para o excelente. Posso dizer isso por experiência. Quando estava no ensino médio, eu não era um ótimo aluno. Minhas prioridades eram o basquete, em primeiro lugar; os amigos, em segundo; e os estudos, em um terceiro lugar bem distante. Por quê? Porque jogar basquete e passar tempo com os amigos eram coisas pelas quais eu tinha paixão. Eu estudava, mas só para agradar aos meus pais. A escola me atraía pouco.

Tudo mudou quando fui para a faculdade. Pela primeira vez, passei a estudar assuntos que eram importantes para mim. Eles eram interessantes, e se aplicariam à minha futura carreira. Minhas notas subiram porque minha paixão aumentou. No ensino médio, eu, às vezes, aparecia na "lista" do diretor (o que não era bom), mas, na faculdade, eu sempre estava entre os melhores alunos. A paixão incendiou meu desejo de fazer coisas com excelência.

Martin Luther King Jr., líder dos direitos civis, declarou: "Se um homem ainda não descobriu algo pelo que morrer, ele não está preparado para viver." Ao encontrar o propósito, você encontra paixão. E, quando você encontra paixão, ela dá energia ao seu talento para que você possa alcançar a excelência.

#### **5. A PAIXÃO É A CHAVE PARA O SUCESSO**

Quando algo nos incendeia a alma, as impossibilidades desaparecem. Talvez seja por isso que o filósofo Ralph Waldo Emerson

tenha escrito: " Cada movimento grandioso e imperativo nos anais do mundo é o triunfo do entusiasmo."

Li sobre duzentos executivos aos quais se perguntou o que torna as pessoas bem-sucedidas. A primeira qualidade que eles citaram foi o entusiasmo, não o talento — 80% deles reconheceram que era preciso haver um fogo por dentro para se alcançar o sucesso.

---

"Cada movimento grandioso e imperativo nos anais do mundo é o triunfo do entusiasmo."

— Ralph Waldo Emerson

---

As pessoas mais talentosas nem sempre são as que vencem. Se vencessem, como se poderia explicar o sucesso da equipe de hóquei dos Estados Unidos nos Jogos Olímpicos de Inverno de 1980, retratado no filme *Desafio no gelo*, ou a carreira de sucesso de Larry Bird no basquete e de Joe Montana no futebol americano? Sobre Montana, o colega de equipe Ronnie Lott disse: "Não se pode medir o tamanho do coração dele com uma fita métrica ou um cronômetro." É preciso mais do que talento para ter sucesso. É preciso paixão.

## 6 . A PAIXÃO CONTAGIA

Eleanor Doan, escritora e relações públicas, observou: "Você não pode acender a chama em nenhum outro coração até que ela esteja queimando dentro de seu próprio coração." Eu acredito que isso seja verdade. Um de meus temas favoritos é a comunicação. Estudei e ensinei sobre comunicação durante anos, e sempre gosto de observar grandes comunicadores em ação. Acredito que as pessoas são instruídas pela razão, mas são inspiradas pela paixão.

Até uma breve análise de empresários e líderes eficientes ao longo de toda a história ilustra que a paixão deles tornou-se "popular". Um de meus favoritos é Winston Churchill. Na década de 30, Churchill começava a desaparecer de vista na política britânica.

Contudo, com a ascensão de Hitler veio a ascensão da paixão de Churchill. Muito antes que os outros, ele falou contra os nazistas. Ele tinha uma paixão que o instigava a proteger a liberdade e a democracia. E quando Hitler declarou guerra e tentou dominar a Europa e subjugar a Inglaterra, a paixão de Churchill pela resistência foi infundida nas pessoas da Grã-Bretanha e, por fim, nos Estados Unidos. Sem Churchill, o destino do mundo livre talvez tivesse sido muito diferente.

**TALENTO + PAIXÃO = UMA PESSOA  
COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM  
AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Se você não tem a energia que deseja, então precisa incendiar sua paixão. Segue o que sugiro que você faça:

### **1. PRIORIZE SUA VIDA DE ACORDO COM SUA PAIXÃO**

As pessoas que têm paixão, mas necessitam de prioridades, são como indivíduos que se vêem em uma cabana de madeira, abandonada no meio da floresta, em uma noite fria e nevada, e, então, acendem um monte de velas pequenas e as espalham por toda a sala. As velas não criam luz suficiente para ajudá-los a ver, nem produzem calor suficiente para mantê-los aquecidos. Na melhor das hipóteses, elas simplesmente fazem a sala parecer um pouco mais alegre. Por outro lado, as pessoas que têm prioridades, mas não têm paixão, são como aquelas que colocam lenha na lareira daquela mesma cabana fria, mas nunca acendem o fogo. Mas as pessoas que têm paixão com prioridades são como aquelas que colocam a lenha, acendem o fogo e aproveitam a luz e o calor produzidos por eles.

No início da década de 70, percebi que meu talento seria maximizado e meu potencial percebido se eu tão-somente combinasse minha paixão com minhas prioridades. Eu passava muito tempo

fazendo coisas pelas quais não tinha talento nem paixão, Tive de fazer uma mudança — para alinhar o que eu tinha muita vontade de fazer com o que eu estava fazendo. Isso fez uma grande diferença em minha vida. Não acabou com meus problemas nem removeu meus obstáculos, mas me capacitou para enfrentá-los com maior energia e entusiasmo. Por mais de trinta anos me esforcei para manter esse alinhamento entre prioridades e paixão. E, enquanto fazia isso, eu tinha em mente esta citação do jornalista Tim Redmond, a qual coloquei em um lugar de destaque por um ano para me manter na linha: "Há muitas coisas que atraem minha atenção, mas poucas que atraem meu coração. São essas que cogito alcançar."

---

"Há muitas coisas que atraem minha atenção, mas  
poucas que atraem meu coração.  
São essas que cogito alcançar."  
— TIM REDMOND

---

Priorizar sua vida de acordo com sua paixão pode ser arriscado. Para a maioria das pessoas, exige um importante realinhamento no trabalho e na vida pessoal. Mas você não pode ser uma pessoa com talento extra sem correr riscos. Richard Edler, presidente de uma agência de publicidade, afirmou o seguinte:

Viver sem correr riscos normalmente resulta em arrependimentos futuros. Todos receberam talentos e sonhos. Às vezes, ambas as coisas não combinam. Mas, na maioria das vezes, comprometemos as duas coisas antes mesmo de descobrirmos. Mais tarde, por mais sucesso que possamos ter, nos vemos recordando com saudades daquele tempo em que deveríamos ter perseguido nossos *verdadeiros* sonhos e nossos *verdadeiros* talentos por tudo o que eles valiam. Não se deixe ser pressionado a pensar que seus sonhos ou seus talentos não são sensatos. Eles nunca tiveram por objetivo ser sensatos. Eles tiveram por objetivo trazer alegria e satisfação para a sua vida.<sup>16</sup>

Se suas prioridades não estiverem alinhadas com sua paixão, então comece a pensar em fazer mudanças em sua vida. A mudança será arriscada? Provavelmente. Mas com o que você prefere conviver? Com a dor do risco ou com a dor do arrependimento?

## 2. PROTEJA SUA PAIXÃO

Se você *já* fez uma fogueira, então sabe disso: a tendência natural do fogo é apagar. Se quiser manter o fogo, então você precisa alimentá-lo e protegê-lo. Nem todos em sua vida irão ajudá-lo a fazer isso em se tratando de sua paixão. Na verdade, há dois tipos de pessoas: os *ateadores* de fogo, que farão todo o possível para ajudá-lo a manter seu fogo, e os *apagadores* de fogo, que ameaçarão jogar água fria no fogo da paixão que arde dentro de você.

Como você pode distinguir os ateadores de fogo dos apagadores de fogo? Ouça o que eles dizem. Os apagadores de fogo usam frases como estas:

"Não está no orçamento."

"Isso não é prático."

"Tentamos isso antes e não funcionou."

"Nunca fizemos isso antes."

"Sim, mas..."

"Essa não foi a opção do chefe."

"Se não estiver quebrado, então não conserte."

"Não é assim que fazemos as coisas por aqui."

"Nunca funcionará."

"Mas quem fará todo o trabalho extra?"

"Você não é \_\_\_\_\_ [esperto, talentoso, jovem, velho etc.] o suficiente."

"Você tem o rei na barriga."

"Quem você pensa que é?"

Se você já ouviu uma ou mais dessas frases de pessoas que conhece, é possível que queira certa distância entre você e elas. Esses apagadores de fogo concentram-se no que é errado, e não no que é certo. Encontram um problema em tudo o que é positivo. Duvidam.

Resusten à mudança. Impedem as pessoas de atingirem seu potencial ao tentarem apagar o fogo da paixão delas. Fique longe deles. Em vez disso, passe mais tempo com pessoas que o vêem não só como você é, mas como você poderia ser; pessoas que encorajam seus sonhos, incendieiam sua paixão. Tento agendar um ou dois almoços por mês com ateadores de fogo como esses. Eles realmente me incendieiam e me dão energia para fazer o que sei que é melhor para mim.

### **3. VÁ ATRÁS DE SUA PAIXÃO COM TUDO O QUE VOCÊ TEM**

Rudy Ruettiger, cuja história de vida inspirou o filme *Rudy*, observou: "Se realmente acreditar no seu sonho, você chegará lá. Mas você precisa ter paixão e compromisso total para torná-lo realidade. Quando você tem paixão e compromisso, não precisa de um plano complexo. Seu plano é sua vida, que é seu sonho."

O que você quer realizar na vida? Como você quer concentrar sua energia: na sobrevivência, no sucesso ou na importância? Vivemos em um tempo e lugar com muitas oportunidades para sobrevivermos sozinhos. E há muito mais acerca da vida do que o mero sucesso. Precisamos sonhar grande. Precisamos adotar a perspectiva de alguém como o dramaturgo George Bernard Shaw, que escreveu:

Estou convencido de que minha vida pertence a toda a comunidade; e, enquanto eu viver, será meu privilégio fazer por ela tudo o que puder, pois quanto mais duramente trabalho, mais vivo. Eu me regozijo na vida por ela mesma. A vida não é uma vela curta para mim. É um tipo de tocha esplêndida que consegui segurar por um instante, e quero fazer com que ela queime tão brilhantemente quanto possível antes de passá-la para as gerações futuras.

Shaw tinha paixão — pela vida e por seu trabalho. Sua paixão tem o potencial de prover-lhe uma energia que vai muito além das limitações de seu talento. No final, você se lembrará de sua paixão. É ela que dará energia ao seu talento. É ela que irá capacitá-lo para ser bem-sucedido.

## TALENTO + PAIXÃO

### EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Para entender melhor aquilo pelo que você tem paixão, responda a estas perguntas:  
O que faz você cantar? O  
que faz você chorar? O  
que faz você sonhar?
2. Faça uma lista das pessoas em sua vida que tentam apagar o fogo de sua paixão. Se você puder simplesmente deixar de passar tempo com algumas delas, então se proponha a se distanciar delas. Para aquelas com quem você *tem* que passar tempo, crie uma estratégia para minimizar o dano que elas podem causar a você. Se você for casado e seu cônjuge estiver nessa lista, então procure um profissional para ajudá-lo a reparar o prejuízo e reconstruir as pontes do relacionamento.
3. Pense em ateadores de fogo importantes em sua vida, tanto do passado como do presente. Faça como prioridade nas próximas semanas passar tempo com alguns dos ateadores de fogo do momento. Escreva um bilhete para um ateador de fogo de seu passado para agradecer-lhe por inspirá-lo a ter sucesso.
4. Reserve um tempo para identificar as principais prioridades de sua vida. Pense de um modo geral e inclua as áreas de trabalho, família, recreação, saúde e assim por diante. Tente escrever as prioridades por ordem de importância.
5. Compare o que você escreveu sobre suas paixões e talento no capítulo 1 com a lista de prioridades que você acabou de fazer. Como elas se combinam? O que você poderia mudar para ajudar a alinhá-las? Que preço você provavelmente pagará se deixar de fazer mudanças?
6. A favor de quem você pode ser um ateador de fogo? Onde e quando sua paixão é contagiante? Como você pode agregar valor a outras pessoas ajudando-lhes a acender o fogo?



# 3

## *A iniciativa põe seu talento em ação*

**E** um clichê dizer que toda jornada começa com o primeiro passo, mas isso ainda é uma verdade. Pessoas com talento extra não esperam que tudo esteja perfeito para seguirem em frente. Elas não esperam que todos os problemas e obstáculos desapareçam. Não esperam até que seus medos cessem. Elas tomam a iniciativa. Conhecem um segredo que bons líderes entendem: o momento é seu amigo. Assim que elas dão esse primeiro passo e começam a seguir em frente, as coisas se tornam um pouco mais fáceis. Se o momento for forte o suficiente, muitos dos problemas se encarregam de si mesmos e o talento pode assumir o controle. Mas isso só começa depois de você ter tomado esses primeiros passos.

### **D E S A S T R E**

Em 17 de janeiro de 1994, às 4h30, um terremoto de magnitude 6,7 atingiu a área de Los Angeles. O terremoto foi considerado moderado (em contrapartida, o terremoto de 1906 em San Francisco foi considerado mais de dez vezes mais forte), mas, ainda assim, causou um estrago incrível. Mais de cinquenta pessoas morreram e nove mil

ficaram gravemente feridas.' Mais de vinte mil pessoas ficaram desabrigadas, sete mil prédios foram condenados e vinte e dois mil tiveram danos consideráveis. O tremor fechou nove hospitais, destruiu várias auto-estradas e derrubou nove pontes.

O desastre, conhecido como o terremoto de Northridge, concentrou-se no Vale de San Fernando, e os danos custaram 44 bilhões de dólares. Alguns especialistas consideraram de sorte as pessoas que moravam na região, pois o terremoto ocorreu de madrugada e em um feriado — o dia de Martin Luther King. Não obstante, esse ainda foi o terremoto mais dispendioso na história dos Estados Unidos.

## ENFRENTANDO O TRÂNSITO

Los Angeles, normalmente, tem o pior congestionamento e filas de carros de qualquer cidade grande do país. Os efeitos do terremoto de Northridge pioraram a situação. Uma das áreas mais problemáticas foi uma parte da Interestadual 10 chamada Santa Monica Freeway, no coração de Los Angeles — a auto-estrada mais usada do mundo. Todos os dias, ela transporta nada menos que 341 mil veículos. Estimava-se que custariam à Califórnia um milhão de dólares por dia em perda de salários, aumento dos preços de combustível e redução de atividades comerciais para cada dia em que ela ficasse fechada.^

Análises ambientais e concessão de requerimentos na Califórnia habitualmente levam de dezoito a vinte e quatro meses. E a construção de um projeto desta dimensão normalmente leva mais de seis meses. A um custo de um milhão de dólares por dia, isso significaria que somente o fechamento da Santa Monica Freeway poderia criar um impacto negativo que custaria a Los Angeles mais de 900 milhões de dólares!

O governador Pete Wilson sabia que precisava agir para resolver o problema. Iniciou um plano para abrir caminho para a rápida reconstrução. Wilson conta: "Expedi uma ordem executiva suspendendo todos os estatutos e regulamentos relacionados a contratos estatais... Meu objetivo era reabrir a Interestadual 10 em seis meses. Cada contrato incluía um incentivo. Se o trabalho estivesse

atrazado, cobrávamos uma multa, e, se fosse concluído antes do prazo, pagávamos um bônus."

Os trabalhos de demolição e remoção começaram seis horas depois do terremoto. E, na segunda-feira, 31 de janeiro, duas semanas após o terremoto, a CalTrans, a agência do estado responsável pela construção da auto-estrada, convidou cinco empreiteiras para a licitação do projeto de reconstrução da Santa Monica Freeway. Planos preliminares foram disponibilizados para as empreiteiras naquela noite. Mas as licitações venceriam na sexta-feira, 4 de fevereiro, às 10h, apenas quatro dias depois! O contrato seria concedido naquela noite e a construção se iniciaria no sábado, 5 de fevereiro. E havia outras duas informações importantes. Primeiro, o prazo máximo permitido para a construção era de 140 dias. Segundo, os investimentos financeiros para o término do projeto no prazo eram altos. Se a empreiteira que ganhasse a licitação atrasasse na conclusão do projeto, haveria uma multa de 200 mil dólares por dia. No entanto, a empreiteira receberia 200 mil dólares por dia, segundo a licitação, para cada dia em que o trabalho estivesse concluído antes do prazo.

## U M P A S S O À F R E N T E

Uma das empresas que receberam a proposta de licitação foi a C. C. Myers, que havia concluído vários projetos da CalTrans no passado. A empresa pediu 14,7 milhões de dólares pelo projeto com a promessa de concluir em 140 dias." No entanto, a equipe de gerenciamento, em particular, estabeleceu a meta de concluí-lo em cem dias. Se tudo corresse bem, a empresa conseguiria um adicional de oito milhões de dólares. Mas é claro que nem tudo correu bem. A C. C. Myers planejou o trabalho de suas equipes em turnos de doze horas, vinte e quatro horas por dia, durante os sete dias da semana. As equipes logo se cansaram. A solução? Os gerentes contrataram mais trabalhadores. Um trabalho desta dimensão normalmente exigia 65 carpinteiros. Eles contrataram 228. Em vez de quinze ferreiros, contrataram 134. Eles continuamente tomavam medidas para acelerar o projeto, como, por exemplo, usar um concreto caro de seca-

gem rápida, em vez de o material que estavam acostumados a usar. E quando a empresa foi informada que as ferrovias exigiam três semanas para entregar as vigas de aço necessárias para o projeto, a C. C. Myers fretou seus próprios trens para trazer o material do Arkansas e do Texas para Los Angeles.

A iniciativa da C. C. Myers deu certo. A empresa não só cumpriu o prazo de 140 dias ou sua própria meta interna de 100 dias. As equipes concluíram o trabalho em 66 dias — 74 dias antes do prazo. E, no processo, a organização ganhou bônus que totalizaram 14,5 milhões de dólares, quase a quantia da licitação inicial.

A organização C. C. Myers tinha competência, experiência e um currículo comprovado. Mas os líderes não confiavam apenas nessas coisas. Por quê? Eles sabiam que só talento não é tudo. Sabiam que precisavam de talento extra! Para concluir o projeto da Santa Monica Freeway, eles precisavam mostrar iniciativa no processo de licitação, na liderança de seu pessoal e na gerência dos detalhes. Essa iniciativa trouxe-lhes grande sucesso. E a empresa continua a mostrar iniciativa. Logo após o terremoto de Northridge, a Myers começou a trabalhar com engenheiros da Universidade do Sul da Califórnia em inovações para reforçar as auto-estradas existentes contra danos causados por terremotos.

## **PERCEPÇÕES SOBRE A INICIATIVA**

Se quiser atingir seu potencial, você tem de mostrar iniciativa, como fizeram o governador Pete Wilson e os líderes na C. C. Myers. Eis por quê:

### **1. A INICIATIVA É O PRIMEIRO PASSO PARA QUALQUER LUGAR AONDE VOCÊ QUEIRA IR**

Um turista parou para descansar em uma cidadezinha nas montanhas. Sentou-se em um banco ao lado de um senhor em frente à única loja da cidade e lhe dirigiu a palavra: "Oi, amigo, você pode me indicar algum lugar interessante nesta cidade?"

"Bem", respondeu o senhor depois de hesitar por um instante, "você pode começar por aqui e ir para qualquer lugar do mundo que quiser."

Isso se aplica a quase todos os lugares. O lugar onde sua vida acaba não é determinado tanto por *onde* você começa quanto por *se* você começa. Se você estiver disposto a começar e continuar a ter iniciativa, é impossível dizer até onde poderá ir.

---

O lugar onde sua vida acaba não é determinado tanto por *onde* você começa e sim por *se* você começa.

---

Foi o que aconteceu com Les Brown. Les e seu irmão, Wes, foram adotados quando tinham seis semanas de vida, e cresceram em Liberty City, uma região pobre de Miami, na Flórida. Quando criança, Les foi rotulado como um aluno de aprendizado lento e, segundo muitos de seus professores, tinha pouca chance de sucesso. Mas, com o incentivo de um de seus professores do ensino médio, que lhe disse: "A opinião de outra pessoa a seu respeito não tem de ser a sua realidade", Les conseguiu se formar no ensino médio e, mais tarde, conseguiu um emprego como locutor de rádio. Com muito trabalho, ele se tornou diretor de um programa de rádio. Envolveu-se em sua comunidade, tornou-se um ativista e líder da comunidade e, por fim, foi eleito para a assembléia legislativa do estado por três mandatos. E, depois, voltou sua atenção para o discurso público, no qual recebeu o título honorífico mais alto do National Speakers e foi nomeado um dos cinco melhores oradores do mundo, segundo a Toastmasters, em 1992. Ele escreve livros, apresenta seu próprio programa de televisão, tem um negócio e exige 25 mil dólares por aparição para falar em público.

Quando ele começou, a maioria das pessoas não lhe dava muita chance de sucesso. Poucos achavam que ele tinha talento. Mas ele continuou em frente, e, desde então, está muito além de seus caluniadores. Pessoas de sucesso têm iniciativa — e vão até o fim.

## 2. A INICIATIVA FECHA A PORTA DO MEDO

A autora Katherine Paterson disse: "Ter medo é uma coisa. Deixar que o medo pegue você e o jogue de um lado para o outro é outra coisa." Todos temos medos. A pergunta é se vamos controlá-los ou deixar que eles nos controlem.

Em 1995, meu amigo Dan Reiland e sua esposa, Patti, foram saltar de pára-quedas junto com um grupo de amigos (incluindo meu redator, Charlie Wetzel). Eles chegaram para o evento sentindo uma mistura de emoção e medo. No centro de salto de pára-quedas, no sul da Califórnia, eles tiveram apenas alguns minutos de treinamento para se prepararem para seus saltos duplos. Dan disse que eles estavam se sentindo muito bem com toda a situação até que um rapaz entrou na sala e tentou lhes vender um seguro de vida.

À medida que o avião atingia quase 3.400 metros de altura, eles ficavam cada vez mais nervosos. Então, a porta corredeira foi aberta na parte de trás do avião, momento em que o fator medo foi além do que eles imaginavam possível. Desejando estarem de calças de borracha, eles se aproximaram da porta, cada um deles amarrado a um profissional, e então se lançaram para fora do avião.

Em questão de segundos, eles despencaram em direção a terra a aproximadamente 190 quilômetros por hora. E, após uma queda livre de quase dois mil metros, eles puxaram o cordel do pára-quedas. Quando o pára-quedas se abriu, com um solavanco forte eles passaram de 190 quilômetros por hora para 40 quilômetros por hora. Dan disse: "Isso fez minha cueca encontrar lugares que nunca havia encontrado antes!"

Dou risada toda vez que Dan conta a história, mas realmente fiquei surpreso em saber por Dan e Patti que, por mais atônitos que eles estivessem antes de saltar, todo o medo deles passou no instante em que saltaram do avião.

O autor e pastor Norman Vincent Peale afirmou: "A ação é uma grande restauradora e construtora da confiança. Falta de ação não é apenas o resultado, mas a causa, do medo. Talvez a ação que você tomará seja bem-sucedida; talvez uma ação ou ajustes diferentes sejam necessários em seguida. Mas qualquer ação é melhor do que nenhuma ação." Se quiser fechar a porta para o medo, mexa-se.

### **3 . A INICIATIVA ABRE A PORTA PARA A OPORTUNIDADE**

Benjamin Frankiin, um dos pais fundadores dos Estados Unidos, aconselhou: "Para ter sucesso, entregue-se o mais rápido possível às oportunidades assim como você se entrega às conclusões." As pessoas que tomam a iniciativa e trabalham com afinco podem ter sucesso, ou podem fracassar. Mas é quase garantido que qualquer pessoa que não toma a iniciativa fracassará. Estou disposto a apostar que você tem...

uma decisão que deveria tomar, um problema que deveria resolver, uma possibilidade que deveria examinar, um projeto que deveria começar, um objetivo que deveria alcançar, uma oportunidade que deveria aproveitar, um sonho que deveria realizar.

Ninguém pode esperar até que tudo esteja perfeito para agir e, com isso, esperar ter sucesso. E melhor ter 80% de certeza e fazer as coisas acontecerem do que esperar até ter 100% de certeza porque, até lá, a oportunidade já terá passado.

### **4 . A INICIATIVA AMENIZA AS DIFICULDADES DA VIDA**

O psiquiatra M. Scott Peck notavelmente afirmou: "A vida é difícil." Isso não é problema para a maioria das pessoas. O problema é a resposta delas para as dificuldades da vida. Muitas pessoas esperam tirar a sorte grande. Quando aceitam essa abordagem para a vida, elas muitas vezes acham a vida difícil. As coisas que simplesmente chegam até nós raramente são coisas que desejamos. Para termos uma chance de conseguir o que desejamos, precisamos nos esforçar para isso.

---

"Nada é tão cansativo quanto a sombra de  
uma tarefa não terminada."

— WILLIAM JAMES

---

O filósofo e autor William James disse: "Nada é tão cansativo quanto a sombra de uma tarefa não terminada." Quanto mais deixamos as coisas correrem soltas, mais difíceis elas ficam. O trabalho mais difícil muitas vezes é o acúmulo de muitas coisas fáceis que deveriam ter sido feitas ontem, na semana passada ou no mês passado. A única maneira de se livrar de uma tarefa difícil é fazê-la. Para isso é preciso iniciativa.

## **5 . A INICIATIVA MUITAS VEZES É A DIFERENÇA ENTRE SUCESSO E FRACASSO**

Um homem que foi empregado por um duque e uma duquesa na Europa foi chamado para falar com sua patroa.

— James — perguntou a duquesa, há quanto tempo você está conosco?

— Há cerca de trinta anos, Alteza — respondeu ele.

— Pelo que me lembro, você foi contratado para cuidar do cachorro.

— Sim, Alteza — respondeu James.

— James, esse cachorro morreu há vinte e sete anos.

— Sim, Alteza — confirmou James. — O que Vossa Alteza gostaria que eu fizesse agora?

Como James, muitas pessoas esperam que outra pessoa lhes diga o que fazer em seguida. Quase todo mundo tem bons pensamentos, idéias e intenções, mas muita gente nunca os traduz em ações. Para isso é preciso iniciativa.



A maioria das pessoas reconhece que a iniciativa é benéfica, mas elas ainda, com frequência, subestimam seu verdadeiro valor. Talvez a melhor ilustração do poder da iniciativa seja uma história sobre a patenteação do telefone. Nos idos de 1870, dois homens trabalhavam extensivamente na modificação e no aprimoramento da telegrafia, que era a tecnologia do momento. Ambos tinham idéias para transmitir sons por um fio, e ambos exploraram a transmissão da voz humana eletricamente. O que é notável é que os dois homens — Alexander Graham Bell e Elisha Gray — registraram suas idéias como patentes *no mesmo dia*, 14 de fevereiro de 1876. Bell foi a quinta pessoa naquele dia a registrar uma patente. Gray, por outro lado, mandou seu advogado, que chegou mais de uma hora depois de Bell, requerendo um *embargo*, um tipo de declaração de intenção para registro de patente. Aqueles minutos custaram uma fortuna para Gray. A reivindicação de Bell foi aceita pelo tribunal, mesmo tendo Gray se queixado que havia sugerido a idéia primeiro.

O talento sem iniciativa nunca atinge seu potencial. É como uma lagarta que não chegará ao seu casulo. Ela nunca se transformará, fadada para sempre a rastejar no chão, mesmo tendo o potencial de voar.

## P E S S O A S   A   Q U E M   F A L T A   I N I C I A T I V A

Em se tratando de iniciativa, existem, na verdade, quatro tipos de pessoas:

1. Pessoas que fazem a coisa certa sem que lhes seja dito.
2. Pessoas que fazem a coisa certa quando isso lhes é dito.
3. Pessoas que fazem a coisa certa quando isso lhes é dito mais de uma vez.
4. Pessoas que nunca fazem a coisa certa, independentemente do que seja.

Qualquer um que queira se tornar uma pessoa com talento extra precisa se tornar uma pessoa de primeira qualidade. Por que nem todos fazem isso? Acho que existem várias razões.

1 . A S PESSOAS A QUEM FALTA  
INICIATIVA NÃO CONSEGUEM VER AS  
CONSEQÜÊNCIAS DA FALTA DE AÇÃO

Dizem que o rei Salomão, do antigo povo de Israel, foi a pessoa mais sábia que já existiu. Toda vez que leio o livro de Provérbios, do qual se acredita ter sido ele o autor, aprendo algo. Nos últimos anos, tenho apreciado a leitura de suas palavras em uma paráfrase da Bíblia:

*Preguiçoso, observa bem as formigas e aprenda uma profunda lição com elas.*

*Elas não têm reis ou governadores para dar ordens e, no entanto, trabalham durante o verão,*

*ajuntando comida para o inverno.*

*Mas você, preguiçoso, só sabe dormir!*

*Até quando pretende ficar nessa "vida boa"?*

*"Ah, deixe-me descansar só um pouquinho mais!"*

*Sim, descanse mais um pouquinho e a sua pobreza chegará de repente, como um ladrão. A necessidade cairá sobre você de surpresa, como um bandido armado (Bíblia Viva).<sup>^</sup>*

O funcionário público e economista inglês Sir Josiah Stamp observou: "É fácil fugir às nossas responsabilidades, mas não podemos fugir às conseqüências de fugirmos às nossas responsabilidades." É verdade. Tudo o que fazemos — ou deixamos de fazer — nos alcançará no final. Aqueles que nunca têm iniciativa muitas vezes acabam como o homem no verso do dramaturgo inglês James Albery:

Ele dormia sob a lua; Aquecia-se sob o sol.

Levava a vida dizendo "vou fazer"; E morreu sem fazer nada.®

Não deixe que isso aconteça com você.

## 2. A S PESSOAS A QUEM FALTA INICIATIVA QUEREM QUE OUTRA PESSOA AS MOTIVE

Há uma história simples de um homem em uma pequena cidade que era conhecido como um grande pescador. Todas as manhãs, ele ia a um lago em seu barquinho e, pouco tempo depois, ele voltava com o barco carregado de peixes.

Um dia, um estranho apareceu na cidade e perguntou se poderia acompanhar o homem na próxima vez que ele fosse pescar. O pescador disse: "É claro que você pode vir. Encontre-me na doca às 5h."

Na manhã seguinte, os dois homens se distanciaram no lago e seguiram para uma angra afastada. Enquanto faziam o trajeto, o estranho percebeu que o pescador não tinha nenhuma vara ou outro equipamento — apenas uma caixa enferrujada e uma rede de mão.

Depois de desligar o motor, o pescador abriu a caixa e tirou uma bomba de dinamite. Riscou um fósforo, acendeu a bomba e depois a jogou na água. Após uma explosão ensurdecadora, ele pegou a rede e começou a tirar os peixes.

Com um olhar rígido, o estranho pôs a mão no bolso e tirou um distintivo com as palavras *guarda florestal* nele. "Você está preso", disse ele, sem alterar a voz.

Suas palavras não intimidaram o pescador. Ele simplesmente pôs a mão na caixa outra vez, acendeu outra bomba de dinamite e a segurou enquanto o estopim queimava. Depois, ele a passou para o guarda florestal e disse: "E então, você vai ficar sentado aí ou vai pescar?"

As pessoas de sucesso não precisam de um estopim aceso para motivá-las. Sua motivação vem de dentro. Se esperamos que os outros nos motivem, o que acontece quando um técnico, um chefe ou outra pessoa que nos inspira não aparece? Precisamos de um plano melhor do que esse.

Tom Golisano, fundador da Paychex, Inc., emitiu esta respeitada opinião: "Acredito que você não motiva pessoas. O que você faz é contratar pessoas motivadas e depois se certificar de que não irá desmotivá-las." Se quiser progredir, você precisa acender seu próprio fogo.

### 3. AS PESSOAS A QUEM FALTA INICIATIVA PROCURAM O TEMPO PERFEITO PARA AGIR

Tempo é importante, sem dúvida. A Lei da Oportunidade, em meu livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, diz: "Quando liderar é tão importante quanto o que fazer e aonde ir." Mas também é verdade que todos os esforços que valem a pena na vida requerem riscos. Gosto deste provérbio chinês: "Aquele que delibera demais antes de dar o primeiro passo passará a vida toda sobre uma única perna." Para muitas pessoas, a tragédia não é a vida acabar cedo demais; a tragédia é esperarem demais para que a vida comece.

---

"Aquele que delibera demais antes de dar o primeiro passo  
passará a vida toda sobre uma única perna."

— PROVÉRPIO CHINÊS

---

### 4. AS PESSOAS A QUEM FALTA INICIATIVA GOSTAM MAIS DO AMANHÃ DO QUE DO HOJE

Uma das razões por que os que não têm iniciativa têm dificuldade para começarem é que eles concentram sua atenção no amanhã, e não no hoje. O músico jazzista Jimmy Lyons observou: "Amanhã é o único dia do ano que agrada a um homem preguiçoso." Mas esta atitude faz-nos ter problemas porque o único momento sobre o qual temos algum controle é o presente.

Edgar Guest escreveu um poema que capta o destino daqueles que têm esse problema.

Ele vai ser tudo o que um mortal deveria ser  
Amanhã.  
Ninguém deverá ser mais generoso ou mais corajoso do que ele  
Amanhã.  
Um amigo que ele conhecia que estava preocupado e cansado,  
Que ficaria contente de ser erguido e que precisava disso, também;  
A ele recorreria e veria o que ele poderia fazer  
Amanhã.  
A cada manhã ele empilhava as cartas que escreveria

Amanhã

E pensava nas pessoas que encheria de prazer  
Amanhã.

Foi uma pena, de fato, ele estar ocupado hoje E não ter  
tido um minuto para parar no caminho; Mais tempo,  
diria ele, teria para dar aos outros Amanhã.

O maior dos trabalhadores esse homem teria sido  
Amanhã.

O mundo iria tê-lo conhecido, tivesse ele visto o  
Amanhã.

Mas o fato é que ele morreu e desapareceu de vista, E tudo o  
que deixou aqui quando a vida chegou ao fim Foi uma pilha  
de coisas que pretendia fazer Amanhã.'

A idéia do amanhã pode ser muito atraente, mas a promessa que ela  
faz muitas vezes é falsa. Ouvi falar de um cliente que foi a uma loja de  
móveis em Santa Fé, em New México, e viu uma placa velha e desbotada na  
parede que dizia: "Amanhã distribuiremos tudo o que está na loja." Por um  
instante, o cliente ficou entusiasmado. Então, ele percebeu que a placa diria  
a mesma coisa no dia seguinte — adiando a doação para outro dia e, depois,  
para outro dia. Esse *amanhã* em particular nunca chegaria.

O padre e escritor espanhol Baltasar Gracian afirmou: "O sábio faz  
imediatamente o que o tolo faz no final." Tudo o que vale a pena ser feito  
vale a pena ser feito imediatamente. Lembre-se de que as dificuldades  
nunca têm fim para as pessoas que nunca começam.

**T A L E N T O + I N I C I A T I V A = U M A P E S S O A  
C O M T A L E N T O E X T R A C O L O C A N D O E M  
A Ç Ã O A F Ó R M U L A D O T A L E N T O E X T R A**

Para ser honesto, todos somos atormentados pela protelação em  
alguma área de nossa vida. Se algo for desagradável, desinteressante ou  
complexo, temos a tendência de protelá-lo. Até algumas coisas que *gostamos*  
de fazer podem nos causar dificuldade. Johann Wolfgang von Goethe  
observou: "Colocar os pensamentos em ação

é a coisa mais difícil do mundo." Contudo, para atingirmos nosso potencial e nos tornarmos pessoas com talento extra, devemos mostrar iniciativa. Aqui estão algumas sugestões que irão ajudá-lo a se esforçar para se tornar uma pessoa com talento extra nesta área:

## **1 . ACEITE A RESPONSABILIDADE POR SUA VIDA**

o filósofo grego Sócrates afirmou: "Para movermos o mundo, precisamos primeiro nos mexer." Mostre-me aqueles que deixam de assumir a responsabilidade pela própria vida e eu lhe mostrarei pessoas a quem também falta iniciativa. Responsabilidade e iniciativa são coisas inseparáveis.

---

"Para movermos o mundo, precisamos primeiro nos mexer."  
— Sócrates

---

Todos experimentam adversidades. Todos nós enfrentamos obstáculos. De vez em quando, todos sentimos que as condições são desfavoráveis para nós. Precisamos mostrar iniciativa de qualquer forma. Dick Butler afirmou: "A vida não é justa. Ela não vai ser justa. Pare de choramingar e se lamentar, mexa-se e faça as coisas acontecerem. Nos negócios, vejo muitas pessoas que esperam a Fada do Dente financeiro chegar à noite e tirar aquele dente feio e estragado de debaixo do travesseiro e substituí-lo por rentabilidade no momento exato no final do ano fiscal." Há um provérbio que diz que grandes almas têm vontades, mas as fracas só têm desejos. Não podemos desejar nosso caminho para o sucesso. Precisamos assumir a responsabilidade e agir.

## **2 . EXAMINE SUAS RAZÕES PARA NÃO TER INICIATIVA**

o filósofo chinês Mencius deu este parecer: "Se suas ações são mal sucedidas, procure a razão em si mesmo. Quando o seu

ser for correto, o mundo todo se- voltara para você." Se lhe falta iniciativa, a Única maneira pela qual você poderá mudar isso é, primeiro, identificar o problema específico. Pense nas razões por que falta iniciativa às pessoas que já foram descritas neste capítulo. Você está negando as conseqüências por não tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade para si? Você está esperando que os outros o motivem, em vez de se esforçar para se motivar? Você está esperando que tudo esteja perfeito para você agir? Você está fantasiando o amanhã, em vez de se concentrar no que pode fazer hoje? Ou há algum outro problema que o está impedindo de agir?

O que é importante é que você separe as razões legítimas das desculpas. A desculpa põe a culpa em alguém ou alguma coisa, menos em você. Desculpas são como placas de saída na estrada do progresso. Elas nos tiram do caminho. Saiba disso: é mais fácil passar do fracasso para o sucesso do que de desculpas para o sucesso. Livre-se das desculpas. Uma vez feito isso, você poderá voltar sua atenção para as razões — e para a superação.

### **3. CONCENTRE-SE NOS BENEFÍCIOS DE SE COMPLETAR UMA TAREFA**

É extremamente difícil ter sucesso se você protela as coisas o tempo todo. A protelação é o adubo que faz as dificuldades crescerem. Quando você leva muito tempo para se decidir sobre uma oportunidade que aparece, você deixa de aproveitá-la. No capítulo anterior, falei sobre a importância de alinhar suas prioridades com sua paixão. Para tornar-se eficiente e progredir em sua área de talento ou responsabilidade, você não pode gastar seu tempo valioso em tarefas sem importância ou desnecessárias. Por isso, suponhamos que você protele uma tarefa que seja necessária. (Se não for, não a protele; elimine-a.) Para superar as dificuldades, concentre-se no que você obterá com ela se a fizer. Completar a tarefa trará um benefício financeiro? Limpará o caminho para outra coisa que você *gostaria* de fazer? Representa um marco em seu desenvolvimento ou na conclusão de algo maior? Pelo menos ajuda a prepará-lo emocionalmente? Se procurar uma razão positiva, você provavelmente irá achá-la.

Uma vez que encontrar essa idéia, comece a avançar e agir de Forma decidida. O almirante norte-americano William Halsey observou: "Todos os problemas se tornam menores se você não se desvia deles, mas os confronta. Toque em um espinho timidamente e ele o picará; agarre-o com ousadia e ele esfarelará."

#### **4. COMPARTILHE SEU OBJETIVO COM UM AMIGO QUE IRÁ AJUDÁ-LO**

Ninguém alcança o sucesso sozinho. Como afirma a Lei da Importância em meu livro *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*, "o número um é pequeno demais para alcançar a grandeza". Lindbergh não cruzou o Atlântico voando sozinho sem ajuda, Einstein não desenvolveu a teoria da relatividade sem consultar outras pessoas e Colombo não descobriu o Novo Mundo sozinho. Todos tiveram ajuda.

Minha principal parceira na vida é minha esposa, Margaret. Ela foi parte de cada objetivo importante que alcancei. Ela é a primeira a saber quando identifico um objetivo, e é a primeira e a última a me apoiar ao longo do caminho. E, sem dúvida, muitos outros me ajudaram e me incentivaram ao longo do caminho, principalmente meus pais e meu irmão, Larry.

Nos últimos anos, uma pessoa fundamental que tem me apoiado é John Hull, presidente e CEO da EQUIP. Quando estabeleci a meta da EQUIP de treinar um milhão de líderes por todo o mundo, a tarefa me pareceu formidável. Por mais que tenha me dedicado àquela visão, tive momentos em que me perguntei se ela realmente era possível. John não só deu incentivo, mas tomou posse da visão e iniciou o plano para cumpri-la. Enquanto você lê este livro, ultrapassamos a meta de treinar um milhão de líderes e agora estamos trabalhando para treinar outro milhão. Uma das razões por que amo e admiro John é sua iniciativa.

Não há como avaliar a ajuda que os outros podem lhe dar para que você realize seus sonhos. Compartilhe seus objetivos e sonhos com pessoas que se preocupam com você e irão incentivar



e ajudar você a alcançá-los. Isso significa assumir um risco porque você terá de ser vulnerável ao compartilhar suas expectativas e ambições. Mas vale a pena assumir esse risco.

## 5. DIVIDA TAREFAS GRANDES EM TAREFAS MENORES

Uma vez removidas algumas das barreiras internas, que talvez o estejam impedindo de tomar a iniciativa, e recrutada a ajuda dos outros, você estará pronto para ser prático. Muitas vezes, as tarefas grandes massacram as pessoas, e isso é um problema porque pessoas neste estado raramente têm iniciativa.

Eis como sugiro que você proceda para dividir um objetivo intimidador em partes mais gerenciáveis:

*Divida-o por categorias.* Grandes objetivos, na maioria, são complexos e podem ser divididos em passos de acordo com funções. As partes menores muitas vezes exigem o esforço de pessoas com talentos específicos. Comece imaginando quais conjuntos de habilidades serão necessários para a realização das tarefas menores.

*Priorize-o levando em conta a importância.* Quando não tomamos a iniciativa e priorizamos o que devemos fazer de acordo com sua importância, as tarefas começam a se dispor de acordo com sua urgência. Quando o que é urgente, e não o que é importante, começa a impeli-lo, você perde qualquer tipo de iniciativa e, em vez de pôr seu talento em ação, isso lhe rouba as melhores oportunidades para usá-lo.

*Ordene-o pela seqüência.* Dividir a tarefa de acordo com suas categorias irá ajudá-lo a entender *como* você precisará realizá-la. Priorizar de acordo com a importância irá ajudá-lo a entender *por que* você precisa fazer cada parte da tarefa. Ordenar pela seqüência irá ajudá-lo a saber *quando* cada parte precisa ser feita. O importante aqui é criar um cronograma, estipular prazos para si mesmo e se ater a eles. A maior mentira que contamos para nós mesmos quando o assunto é ação é: "Vou fazer isso depois."

*Design-o por habilidades.* Ao dividir a tarefa maior em tarefas menores por categoria, você começa a entender os tipos de pessoas de que precisará para a realização do trabalho. Neste estágio, você

responde de modo muito específico á pergunta por *que*. Como líder, posso lhe dizer que o passo mais importante na realização de algo grande é determinar quem fará parte da equipe. Designe as tarefas aos vencedores e lhes dê autoridade e responsabilidade, e o trabalho será feito. Deixe de dar a tarefa a uma pessoa específica ou a dê para uma pessoa comum e você poderá se ver em dificuldades.

*Cumpra-o por meio do trabalho em equipe.* Mesmo tendo dividido uma tarefa, elaborado planos estratégicos e recrutado pessoas excelentes, você ainda precisa de mais um elemento para ter sucesso. Todos precisam ser capazes de trabalhar em conjunto. O trabalho em equipe é a cola que pode juntar tudo.

## **6. DETERMINE PRAZOS ESPECÍFICOS PARA TAREFAS QUE VOCÊ PODE PROTELAR**

Dawson Trotman, autor e fundador do ministério The Navigators [Os Navegadores], observou: "O maior tempo perdido é o tempo de começar." Você já percebeu que isso é verdade.' A parte mais difícil na hora de escrever uma carta é escrever a primeira linha. A parte mais difícil na hora de fazer uma ligação difícil é tirar o telefone do gancho e digitar o número. A parte mais difícil na hora de estudar piano é sentar-se diante do teclado.

"O maior tempo perdido é o tempo de começar."

— Dawson Trotman

É o começo que muitas vezes detém as pessoas. Então, como você supera essa dificuldade? Tente programar uma hora específica para alguma coisa que você não gosta de fazer. Por exemplo, se lidar com pessoas difíceis é uma parte regular de seu trabalho, mas você tenta evitar fazê-lo, então programe uma hora para isso. Talvez a melhor hora seja entre as 14h e 15h todos os dias. Trate a tarefa como se fosse um compromisso, e, quando for 15h, pare e deixe o resto para o dia seguinte.

## 7. LEMBRE-SE: PREPARE-SE - SE INCLUI FAZER

Uma das perguntas que muitas vezes ouço tem a ver com escrever. Líderes jovens freqüentemente me perguntam como comecei e eu lhes falo sobre meu primeiro livro, *Think on these things* [Pense nestas coisas]. É um livro pequeno que inclui vários capítulos de três páginas, mas que levei quase um ano para escrever. Lembro-me de muitas noites em que passei horas rabiscando um bloco de papel para escrever algumas sentenças que mostrassem meu esforço.

"Quero vender muitos livros e influenciar muitas pessoas como você", declaram esses jovens líderes.

"Isso é ótimo", respondo. "O que você já escreveu?"

"Bom, nada ainda", normalmente é a resposta.

"Tudo bem", digo. "Em que você está trabalhando?" Faço a pergunta na esperança de dar algum incentivo.

"Bom, na verdade, ainda não estou escrevendo, mas tenho muitas idéias", dizem eles, explicando que esperam ter mais tempo no mês seguinte ou no ano seguinte ou depois que terminarem os estudos. Quando ouço uma resposta desse tipo, sei que isso nunca acontecerá. Escritores escrevem. Compositores compõem. Líderes lideram. Você deve agir para se tornar quem deseja ser. O romancista Louis L'Amour, que escreveu mais de cem livros e vendeu mais de 230 milhões de cópias, aconselhou: "Comece a escrever, seja o que for. A água não sai a menos que a torneira esteja aberta."

---

A água não sai a menos que a torneira esteja aberta."

— Louis L'Amour

---

Desejo não é suficiente. Boas intenções não são suficientes. Talento não é suficiente. Sucesso requer iniciativa. Michael E. Angier, fundador da SuccessNet, afirmou: "Idéias não servem para nada. Intenções não têm força. Planos não são nada... a menos que sejam seguidos por ações. Faça isso agora!"

# TALENTO + *INICIATIVA*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Reserve um tempo para fazer uma lista de todas as razões por que você não exibe uma iniciativa maior. Seja minucioso e liste tudo em que puder pensar. Uma vez que a lista estiver completa, examine-a e marque cada item com um D para desculpa ou um R para razão.

Agora faça três novas listas a partir de sua lista original. A primeira deve se chamar "Sem mais desculpas". Nela, reescreva cada desculpa como uma declaração de responsabilidade. Por exemplo, se uma de suas desculpas for: "Não tenho dinheiro suficiente", reescreva-a da seguinte forma: "Não mais colocarei a culpa no fato de não ter dinheiro." Pregue essa lista em um lugar onde você possa vê-la todos os dias. A segunda lista é baseada na sua lista original e se chamará "Fatos da vida". Tudo aquilo sobre o que você não tem controle e não pode mudar — como as ações de outras pessoas, sua idade ou a economia — deve ir para essa lista. Essas são coisas que você deve simplesmente aceitar.

Tudo aquilo que restar de sua lista de razões vai para a terceira lista chamada "Minha responsabilidade". Uma vez que essas coisas são de sua responsabilidade, você deve solucioná-las. Co-loque-as em sua lista de afazeres e mãos à obra.

2. O que o leva a protelar coisas?

- Você está negando as conseqüências por não tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade para si?
- Você está esperando que os outros o motivem, em vez de se esforçar para se motivar?
- Você está esperando que tudo esteja perfeito para você agir?
- Você está fantasiando o amanhã, em vez de se concentrar no que pode fazer hoje?
- Você está tentando fazer as coisas sozinho?

Identifique algo específico que você pode fazer para vencer a protelação, estipule uma hora específica em sua agenda para fazê-lo e, se necessário, arrume alguém para ajudá-lo a ir até o fim.

Pense em algo que você deseja muito fazer, mas de que tem medo no momento. Como fez Dan Reiland ao saltar do avião, que medida você pode tomar para levá-lo a agir, tirando, assim, seu foco do medo?

4. O que você está ignorando no momento que está impedindo seu talento de ser colocado em ação? É uma decisão que você deveria tomar? Um problema que você deveria resolver? Uma possibilidade que você deveria examinar? Um projeto que você deveria começar? Um objetivo que você deveria alcançar? Uma oportunidade que você deveria aproveitar? Um sonho que você deveria realizar? Imagine o que é e decida resolvê-lo usando os passos descritos no capítulo:

- Divida-o por categorias.
- Priorize-o levando em conta a importância.
- Ordene-o pela seqüência.
- Designe-o por habilidades.
- Cumpra-o por meio do trabalho em equipe.

# 4

## O foco *direciona seu talento*

Observe crianças pequenas brincando e diga o que você vê. Elas passam rapidamente de um brinquedo para outro e de uma atividade para outra. Gastam muita energia, mas fazem pouca coisa. Isso deve ser esperado. Elas estão explorando o mundo delas e aprendendo por meio da ação. O foco não é algo que nos vem naturalmente, mas é essencial para qualquer pessoa que queira aproveitar ao máximo seu talento. Ter talento sem foco é como ser um polvo com patins de rodas. Você pode estar certo de que haverá muito movimento, mas não saberá em que direção seguir. O talento com foco direciona você e tem o potencial de levá-lo longe.

Em 2004, viajei para Buenos Aires, na Argentina, a fim de dar um treinamento de liderança para um grupo de aproximadamente sete mil pessoas. Sempre que viajo para uma parte do mundo que não conheço, faço pesquisas para descobrir o que é único acerca da região. Sempre quero visitar lugares especiais ou dedicar-me a experiências que não terei em nenhum outro lugar do mundo.

Descobri que a Argentina tem a maior caça às pombas do mundo. Há um lugar que fica cerca de 120 a 160 quilômetros ao norte de Buenos Aires onde há, literalmente, milhões e milhões de pombas, e qualquer pessoa que caça gosta de ir lá por causa da experiência.

## UMA CAÇADA DA QUAL PARTICIPAREMOS

Embora já tivesse caçado antes, não sou, de fato, um caçador. Algumas pessoas são apaixonadas por caça, e gostam da caça de todos os tipos. Eu vou, na maioria das vezes, porque gosto de uma experiência nova. Por isso, quando fui para a Argentina, conversei com um dos membros de minha equipe, Ray Moats, e o chamei para ir comigo. Planejamos voar e ir caçar juntos.

Quando o guia nos pegou no aeroporto, ele olhou para mim e disse: "Você não é um caçador, é?" Confessei que não era. "Foi o que pensei. A primeira coisa que teremos de fazer é nos livrar dessa jaqueta vermelha que você está usando. Até as pombas irão ver isso. Vamos arrumar algo para você se camuflar."

O guia preparou tudo para Ray e para mim, e lá estávamos nós, em um belo vale. E, como era de esperar, grupos de pombas voavam sobre nós ao longo do vale. Em questão de uma hora, pelo menos cinquenta pombas voaram sobre nós. Houve momentos em que o céu ficou preto com elas. Então, por uma hora, atirei... e atirei... e atirei. Era uma daquelas situações em que há tantas que você diz para si mesmo: Como *posso errar*? E você simplesmente começa a atirar para todos os lados.

Mas você sabe quantas pombas acertei naquela hora? Nenhuma! Eu estava cercado por cartuchos vazios de balas de espingarda, e não tinha nem uma pomba sequer para mostrar.

## INTERVENÇÃO

Depois de uma hora observando minha técnica e vendo-me aparecer de mãos vazias, meu guia, finalmente, não mais agüentou. Se continuássemos assim, quebraríamos um recorde — pelo menor número de pombas já acertadas em uma caça. Por isso, ele tentou me ajudar.

"Seu problema é que você está tentando acertar *todas* as pombas", explicou ele. "Não tente atirar em todas as pombas. Nem se preocupe com as pombas que escapam. Confie em mim",

continuou, "em outros vinte e cinco a trinta segundos, outro bando de pombas virá. Então, não se preocupe com as pombas. Elas continuarão a vir o dia todo. Pare de se preocupar com o que você perdeu. Concentre-se em acertar uma."

Enquanto o guia dizia tudo isso, Ray estava bem ali do meu lado, absorvendo tudo. Por quê? Porque ele também não era um caçador, e estava tão ruim quanto eu.

## ENCONTRANDO CAÇADORES DE VERDADE

Algumas horas depois, nosso guia decidiu que era hora de fazermos uma pausa, e voltamos para o acampamento para almoçarmos. Ali, conhecemos alguns camaradas do Arkansas que eram verdadeiros caçadores. Você podia dizer isso ao dar uma olhada para eles. Eles estavam usando roupas de camuflagem — e não algo que haviam acabado de comprar para a viagem. Suas roupas, como suas espingardas, funcionavam muito bem. E esses caras falavam com muita seriedade sobre suas experiências de caça.

Ray e eu nos sentamos de frente para os rapazes do Arkansas, e um deles olhou para nós e disse para Ray:

— Diga, filho, quantas você acertou nesta manhã?

— Três, respondeu Ray, meio tímido.

— Três, hein? Bom, você não deve ficar aborrecido, consolou-o ele.

— Três centenas não é tão ruim assim. E verdade, é muito bom. Pegamos quatrocentas e cinqüenta, mas trezentas não é ruim, principalmente se for sua primeira vez aqui.

— Não, você não entendeu, disse Ray. — Pegamos três. Não trezentas. Sabe, *três* \ Ray contou nos dedos. — Um. Dois. Três.

---

Se quiser ter sucesso, você deve se concentrar  
no que *pode* fazer, não no que não pode.

---

Por um instante, os caras do Arkansas nos fitaram. — Filho, filho, o primeiro finalmente disse, — você nem precisa *mirar* para pegar três. Você só atira para o ar e consegue três.



pro inferno! Você não consegue pegar só três *de propósito*. Você só consegue pegar três *por acidente*.

Depois do almoço, nós nos saímos um pouco melhor, mas não muito. É verdade que Ray e eu não somos bons caçadores, então isso definitivamente foi um problema. Em uma área na qual há pouco talento, não se pode esperar muito sucesso. No entanto, nossa caçada é um bom exemplo de uma situação em que há tantas oportunidades a ponto de você perder todas elas. Na caça como em qualquer outra coisa, o que deveríamos ter feito era nos concentrar nos poucos que podíamos acertar e esquecer quaisquer oportunidades que perdemos. Se quiser ter sucesso, você deve se concentrar no que *pode* fazer, não no que não pode.

## O P O D E R D O F O C O

O foco pode trazer um grande poder. Sem ele, você muitas vezes se sentirá esgotado e incapaz de fazer muita coisa. Com ele, você descobrirá que seus talentos e habilidades ganham direção e intenção. E essas qualidades compensam produzindo resultados.

Aqui estão alguns fatos que você precisa saber sobre o foco:

### 1 . F O C O É A L G O Q U E N Ã O V E M N A T U R A L M E N T E P A R A A M A I O R I A D A S P E S S O A S

Vivemos em uma cultura com escolhas e oportunidades quase infinitas, e, por causa disso, a maioria das pessoas se vê parada diante de inúmeras direções. O que é pior é que as pessoas muitas vezes se vêem gastando grande parte de seu tempo e energia em coisas com as quais realmente não se importam. Don Marquis, autor de *Archy and Mehitabel* [Archy e Mehitabel], coloca a questão desta forma: "Nosso mundo é um mundo onde as pessoas não sabem o que querem e estão dispostas a passar pelo inferno para obtê-lo."

A solução para esta situação difícil é o foco. O poeta William Matthews escreveu: "Um talento bem cultivado, aprofundado e expandido, vale cem aptidões superficiais. A primeira lei do sucesso nesta época, em que tantas coisas estão suplicando nossa atenção, é a con

centração — dirigir todas as energias para um ponto e ir diretamente a esse ponto, não olhando nem para a direita nem para a esquerda."

Tento manter meu foco no momento observando o conselho do missionário martirizado Jim Elliott, que disse: "Onde quer que estiver, esteja totalmente ali." Mas também olho para a situação como um todo. Como líder, estou sempre perguntando para mim mesmo: *Estou ajudando os outros a progredirem?* Sou cauteloso quanto à forma como gasto meu tempo, com quem o estou gastando, como ele se encaixa na situação como um todo e se ele produz resultados. E minha assistente, Linda Eggers, também me mantém na linha ao supervisionar minha agenda. Ela é uma colaboradora muito valiosa no sentido de me ajudar a manter minhas prioridades. Se sinto que não estou progredindo e ajudando os outros ao longo do dia, então sei que estou perdido de algum modo. Linda me ajuda a monitorar isso.

## 2 . O FOCO AUMENTA SUA ENERGIA

Se você deseja realizar algo, precisa, primeiro, saber qual é o seu alvo. Isso se aplica mesmo quando o assunto for desenvolvimento pessoal. Se você perder o foco, tudo estará fora de lugar. Tentar tudo, como não tentar nada, irá sugar-lhe a vida. Irá minar-lhe a energia e novas oportunidades. E toda força que você estiver buscando será diminuída.

---

Tentar tudo, como não tentar nada, irá sugar-lhe a vida.

---

Em contrapartida, o foco lhe dá energia. O explorador polar e almirante Richard E. Byrd afirmou: "Poucos homens durante sua existência chegam perto de esgotar os recursos que existem dentro deles. Há fontes profundas de força que nunca são usadas." Uma das razões por que essas fontes muitas vezes não são usadas é a falta de foco. Algo maravilhoso acontece quando estreitamos nosso foco e estabelecemos metas. E onde a magia começa. A mente não se volta para a realização até que tenha objetivos claros.

Depois que os astronautas norte-americanos aterrissaram com êxito na Lua, Albert Siefert, vice-diretor do Kennedy Space Center, atribuiu o sucesso deles, pelo menos em parte, ao foco da NASA. Por uma década, a organização investiu quase todo o seu tempo e energia na chegada à Lua. Siefert observou: "A razão do sucesso da NASA foi porque a NASA tinha um objetivo bem definido e expresso. Ao fazer isso, conseguimos extrair o melhor dos homens em relação ao nosso objetivo e o apoio de cada fase do governo para que fosse atingido."

### 3 . O FOCO LHE DÁ ESTÍMULO

O estudioso e educador David Star Jordan declarou: "O mundo se põe de lado para deixar passar qualquer pessoa que saiba para onde está indo." Em um mar de mediocridade, simplesmente saber o que você quer fazer e depois fazer um esforço para alcançá-lo distingue você de quase todas as demais pessoas.

O sincero escritor norte-americano Henry David Thoreau perguntou: "Você já ouviu falar de um homem que lutou, fielmente e sozinho, a vida toda para conseguir um objeto e de modo algum o conseguiu? Se um homem constantemente aspira, ele não é digno?" O foco sempre tem um impacto. Só por lutar para ser melhor do que você é, você se torna digno — mesmo não tendo realizado o que deseja, e mesmo que os outros *não* dêem passagem para você. Você não pode tentar alcançar as estrelas e não ser afetado pelo esforço.

### 4 . O FOCO AMPLIA SUA VIDA

Há alguns anos, escrevi um livro intitulado *Thinking for a change* (um trocadilho, algo como "pensar para variar") no qual descrevi as várias habilidades de raciocínio que podem incrementar o sucesso. Incluso estava um capítulo sobre raciocínio focado, a habilidade de eliminar distrações e desordem mental para que uma pessoa possa se concentrar com clareza. Nele, expliquei como muitas vezes junto uma equipe de pessoas para ajudar-me a ter idéias quando estou trabalhando em um projeto. Uma vez que concentramos nossa atenção no assunto que está ao nosso alcance, podemos desenvolver idéias de um modo único e recompensador.

Mike Kendrick afirma: "Aquilo em que você foca se expande." Isso pode parecer irônico, mas é verdade. Você já percebeu que, ao pensar em comprar um determinado modelo de carro, você começa a vê-lo em todos os lugares? Estreitar sua visão amplia sua perspectiva. Por outro lado, se você realmente tentar ampliar sua visão, em vez de captar mais, ela simplesmente o deixa cansado. Se quiser expandir sua capacidade, então foque.

## 5. O FOCO DEVE SER INTENCIONALMENTE MANTIDO

As pessoas não permanecem focadas naturalmente. Assim como a luz naturalmente perde seu foco e fica difusa, o mesmo acontece com a atenção das pessoas. É preciso muito esforço, mas o resultado é significativo. Hank Aaron, um dos melhores jogadores de beisebol, revela: "Acho que o que separa um *superstar* do jogador comum é que ele se concentra só um pouquinho mais." Aaron demonstrou que podia manter sua concentração. Ele detém o recorde da liga nacional no beisebol pelo maior número de rebatidas em uma carreira.

---

"Acho que o que separa um *superstar* do jogador comum é  
que ele se concentra só um pouquinho mais."

— HANK AARON

---

Em seu livro *Laughter, joy, and healing* [Riso, alegria e cura], Donald E. Demaray escreveu sobre um jovem jornalista que estava recebendo duras críticas do pai porque ele, ao que parecia, não estava progredindo muito em sua carreira. Intrépido, o jovem escreveu para o pai explicando que tinha um plano para o sucesso no qual ele estava focado. Suas intenções eram as seguintes:

- Aos 30, ele seria um grande repórter.
- Aos 40, ele seria um grande editor.
- Aos 50, ele seria um grande escritor de histórias.

- Aos 60, ele seria um grande escritor de ficção
- Aos 70, ele seria um grande avô.
- Aos 80, ele seria um grande admirador de belas mulheres.
- Aos 90, ele seria uma grande perda para a comunidade.

Demaray disse que o pai deu boas risadas com a carta e ficou satisfeito quando começou a ver que a carreira do filho estava progredindo nesses termos.'

Vários anos atrás, memorizei uma definição de sucesso para me ajudar em minha carreira: "Sucesso é a concretização progressiva de um objetivo predeterminado que vale a pena." O que mais aprendi com essa definição é que o sucesso não é um evento; é um processo. E toda vez que você entra em um processo que leva tempo, o foco é essencial. Somente as pessoas capazes de permanecer focadas podem esperar direcionar seu talento e atingir um nível de sucesso.

**TALENTO + FOCO = UMA PESSOA COM  
TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A  
FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Se você deseja se tornar uma pessoa com talento extra, precisa fazer com que o foco seja seu amigo. Eis como:

**1 . SEJA INTENCIONAL  
— FAÇA CADA AÇÃO VALER A PENA**

Uma família que se mudou para uma nova vizinhança perdeu a hora certa manhã e, conseqüentemente, sua filha de 6 anos perdeu o ônibus escolar. Embora fosse se atrasar para o trabalho, o pai concordou em levá-la à escola se ela pudesse lhe dar direções.

Eles saíram do bairro e a menina começou a direcionar o pai a virar uma rua após a outra. Vinte minutos depois de um percurso cheio de voltas, eles chegaram à escola, que, por acaso, ficava a apenas oito quarteirões da casa. Bufando, o pai perguntou à criança por que ela o havia feito andar por todo aquele lugar uma vez que a escola ficava tão perto de casa.

" Fizemos o caminho que o ônibus faz", respondeu ela. "Esse é o único caminho que conheço."

"Você remove grande parte dos obstáculos ao sucesso quando sabe a diferença entre movimento e direção."

— BILL COPELAND

Se quiser maximizar seu talento e tornar-se uma pessoa com talento extra, você precisa fazer cada ação valer a pena. Você deve decidir aonde quer ir e como chegar lá. Você não pode ser como Alice, em *Through the looking glass [Através do espelho]*, de Lewis Carroll, que pede direções desta forma durante seu encontro com o Gato Risonho:

— Diga-me, por favor, que caminho devo tomar a partir daqui? — pergunta Alice.

— Depende muito do lugar aonde você quer chegar — responde o gato com um sorriso largo.

— Não me importo com isso — diz ela.

— Então não importa qual caminho você irá tomar — o gato responde.

As pessoas que são indecisas quanto ao que querem fazer ou aonde querem ir não podem usar sua força de vontade — ou seu talento. Conseqüentemente, elas estarão simplesmente à deriva.

O investigador particular e autor Bill Copeland aconselha: "Você remove grande parte dos obstáculos ao sucesso quando sabe a diferença entre movimento e direção." Você já se perguntou o que realmente quer fazer? E já se decidiu se irá atrás disso apesar de todas as dificuldades, a despeito dos obstáculos e independentemente das circunstâncias? Ser intencional tem a ver com concentrar-se em fazer as coisas certas, momento após momento, dia após dia, e depois ir até o fim com elas de um modo consistente. Como disse o presidente John F. Kennedy: "Esforços e coragem não são suficientes sem propósito e direção."

## 2. DESAFIE SUAS DESCULPAS

Diz uma placa sobre a mesa de um oficial que trabalha no Pentágono: "O segredo de meu trabalho não me permite saber o que estou fazendo." É uma boa piada, mas não é engraçada quando reflete a realidade. As pessoas que não sabem o que estão fazendo ficam frustradas.

Todos temos razões para não fazer o que devemos fazer. Não temos tempo suficiente. Não temos recursos suficientes. Não temos ajuda suficiente. Temos problemas. Temos falhas. Temos distrações. Devemos deixar que essas coisas nos desviem do caminho? Não!

## 3 . NÃO DEIXE QUE O ONTEM ROUBE SUA ATENÇÃO

O humorista e comediante Will Rogers compartilhou este pensamento: "Não deixe que o ontem ocupe grande parte do hoje." Nunca conheci uma pessoa concentrada no ontem que teve um amanhã melhor. Muitas pessoas *têm saudades* do passado e ficam presas a ele. Em vez disso, elas deveriam *aprender* com o passado e deixá-lo para trás.

---

"Não deixe que o ontem ocupe grande parte do hoje."

— Will Rogers

---

Alvin Dark, que foi, no passado, dirigente do Athletics da cidade do Kansas, costumava dizer: "Não existe esse negócio de tirar um lançador, mas só o de fazer entrar outro lançador." Isso vai de encontro ao que se ouviu durante a maioria dos jogos de beisebol transmitidos pela televisão, mas aqui está a questão. Quando você diz que vai tirar um lançador, você provavelmente está focado nos erros que ele cometeu — os jogadores aos quais ele deu a base, os ataques que ele permitiu. Isso não irá ajudá-lo a vencer o jogo. Em contrapartida, quando você diz que está colocando mais um lan

çador, você está se Concentrando no que o novo lançador vai fazer agora para tentar ajudá-lo a derrotar o outro time. Isso pode fazer uma grande diferença na atitude de sua equipe — e na habilidade dos jogadores para terem sucesso.

O editor Elbert Hubbard escreveu:

A memória que retém coisas pode ser algo bom, mas a habilidade de esquecer é o verdadeiro sinal de grandeza. Pessoas de sucesso se esquecem. Sabem que o passado é irrevogável. Estão correndo uma corrida. Não podem se dar ao luxo de olhar para trás. Seus olhos estão na linha de chegada. As pessoas magnânimas se esquecem. São importantes demais para deixarem que coisas pequenas as incomodem. Elas se esquecem facilmente. Se alguém lhes fizer mal, elas consideram de quem partiu a ofensa e continuam calmas. São só as pessoas pequenas que desejam vingança. Seja alguém que esquece as coisas com facilidade. Os negócios ditam isso, e o sucesso o exige.

Se quiser aproveitar ao máximo seu talento e alcançar o sucesso, então você precisa colocar seu foco no que está fazendo agora. Esforçar-se para realizar coisas é como dirigir um carro. É bom checar o retrovisor de vez em quando, mas não dar toda a sua atenção a ele. Se fizer isso, você, no final, não poderá seguir em frente.

#### **4. CONCENTRE-SE NO PRESENTE**

Assim como você deve afastar seu foco do ontem, você não deve tê-lo no amanhã. Se você sempre estiver pensando no amanhã, então nunca terá algo feito hoje. Seu foco precisa permanecer na área em que você tem certo controle — no hoje. O que é irônico é que, se você se focar no hoje, terá um amanhã melhor.

Tento fazer certas coisas todos os dias que me sejam úteis nesta área. Leio diariamente para crescer em minha vida pessoal. Ouço os outros diariamente para ampliar minha perspectiva. Passo tempo refletindo todos os dias para aplicar o que estou aprendendo. E tento escrever diariamente para que possa me lembrar do que



aprendi. Também tento compartilhar essas lições com os outros. (As lições de hoje se tomam os livros de amanhã.) Todos os dias, leio em voz alta para mim mesmo a lista de tarefas diárias que está no meu livro *Today matters* para me ajudar a ter foco e a mentalidade certa.

Você deveria fazer algo similar. Você não pode mudar o on-tem. Não pode contar com o amanhã. Mas pode escolher o que fará hoje. Focar-se nisso trará vantagens.

## 5. MANTENHA O FOCO NOS RESULTADOS

Toda vez que você se concentra na dificuldade do trabalho à vista, em vez de se concentrar nos resultados ou recompensas desse trabalho, você provavelmente ficará desanimado. Fique remoendo as dificuldades por muito tempo e você começará a desenvolver autopiedade, em vez de autodisciplina, e sua atenção ficará dispersa, em vez de focada. Conseqüentemente, você realizará cada vez menos. Ao concentrar-se nos resultados, você achará mais fácil se manter positivo e encorajado.

Outra coisa que pode desviar sua atenção dos resultados é a interação com pessoas difíceis. Você entrará em contato com muitas pessoas que poderão impactar seus esforços à medida que você se esforçar para realizar seus sonhos — algumas de um modo negativo. Aqui estão cinco tipos de pessoas com os quais você provavelmente se deparará:

- **RENOVADORES** — inspiram seus sonhos e dão energia aos seus talentos.
- **REFINADORES** — afiam suas idéias e clareiam sua visão.
- **REFLETORES** — espelham sua energia, sem acrescentá-la nem diminuí-la.
- **REDUTORES** — tentam reduzir sua visão e esforços ao nível de conforto deles.
- **RECUSADORES** — negam seu talento, atrapalham seus esforços e impedem sua visão.

Se você continuar focado nos resultados, terá os pés no chão. É pouco provável que os elogios dos outros subam à sua cabeça, e o impacto negativo de pessoas como os redutores e recusadores será minimizado.

## **6. DESENVOLVA E SIGA SUAS PRIORIDADES**

Há um velho ditado que diz que, se você persegue dois coelhos, ambos escaparão. Infelizmente é isso que muitas pessoas parecem fazer. Elas não focam sua atenção e logo se tornam ineficientes. Talvez isso se dê porque as pessoas em nossa cultura têm muitas escolhas — quase opções ilimitadas. O especialista em gestão Peter Drucker reconheceu este fenômeno: "A concentração é a chave para resultados econômicos reais. Nenhum outro princípio de eficiência é violado tão constantemente quanto o princípio básico da concentração... Nosso lema parece ser: 'Vamos fazer um pouco de tudo.'"

Se quiser desenvolver seu talento, você precisa de foco. Se quiser foco, você precisa se esforçar para saber quais são suas verdadeiras prioridades e, então, segui-las. Isso é algo que aprendi a fazer com o decorrer do tempo. Adoro opções. Gosto de ter liberdade para seguir o melhor curso de ação em um determinado momento. Quando tinha meus vinte e poucos anos, eu passava muito tempo fazendo coisas que tinham pouco retorno. Na fase dos trinta, eu me saí melhor, mas ainda não estava tão focado quanto deveria. Foi só quando cheguei aos 40 que comecei a me tornar muito seletivo com relação àquilo em que eu gastava meu tempo e energia. Hoje, com quase 60 anos, filtro quase tudo que faço levando em conta minha principal prioridade: *Estou agregando valor às pessoas?* Para mim, tudo se resume nisso.

## **7. CONCENTRE-SE EM SEUS PONTOS FORTES, NÃO EM SEUS PONTOS FRACOS**

Há uma história sobre um casal que comprava um novo pedaço de terra no qual ambos tinham a intenção de estabelecer uma fazenda. Era uma terra boa, e eles mal podiam esperar para se mudar

para lá . certa noite, enquanto faziam planos para a mudança, eles começaram a discutir sobre o que fariam primeiro. A esposa queria construir a casa primeiro. Afinal de contas, uma vez feita a dança, a nova propriedade seria a casa deles. O marido, que havia crescido trabalhando em uma fazenda, queria construir o celeiro primeiro para colocar nele seus animais. Eles andaram de um lado para o outro por um tempo até que o homem finalmente exclamou: "Veja, temos de construir o celeiro primeiro — porque o celeiro irá construir a casa, e a garagem, o silo, os balanços das crianças e todas as outras coisas!" Quando você se concentra em suas prioridades e as coloca em primeiro lugar, o mais provável é que todas as demais coisas fiquem no seu devido lugar.

Anthony Campolo, professor emérito de sociologia da Eastern University, na Pensilvânia, afirmou:

"Aquilo com o que você se compromete irá mudar o que você é e torná-lo uma pessoa completamente diferente. Deixe-me repetir isso. Não é o passado, mas o futuro que o condiciona, porque aquilo com o que você se compromete a se tornar determina o que você é — mais do que qualquer coisa que já tenha acontecido com você ontem ou anteontem. Portanto, eu lhe faço uma pergunta muito simples: Quais são seus compromissos? Para onde você está indo? O que você vai ser? Mostre-me alguém que ainda não se decidiu que eu lhe mostrarei alguém que não tem identidade, nem personalidade nem direção."

Concentrar-se nos pontos fracos, e não nos pontos fortes, é como ter um punhado de moedas — algumas feitas de ouro puro e o restante de cobre fosco — e pôr de lado as moedas de ouro para gastar todo o seu tempo limpando e lustrando as de cobre na esperança de fazê-las parecerem mais valiosas. Invista tempo em seus maiores bens; não perca seu tempo.

## **8 . DEIXE AS RECOMPENSAS PARA DEPOIS QUE O TRABALHO ESTIVER FEITO**

Um dos truques que tenho usado comigo há anos é me recompensar quando fiz algo que deveria fazer. Meu pai ensinou-me isso quando eu era criança — pagar agora e brincar depois.

Acho que quase sempre as pessoas querem as recompensas antes dos resultados e, por essa razão, elas não ficam tão focadas quanto poderiam.

Um segredo de uma vida bem vivida é fazer cada ação valer a pena — ser intencional. Esse tipo de foco ajuda as pessoas a viverem sem arrependimentos, pois direciona e aproveita ao máximo o talento e as oportunidades. Se você sabe que tem talento, e é cheio de energia e ativo, mas não vê resultados concretos, então é provável que seu problema seja falta de foco. É preciso talento, além de foco, para você alcançar seu potencial e se tornar a pessoa que deseja ser.

# TALENTO + *Foco*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Em que área a falta de foco minou sua energia no passado? Este é um problema que se repete? Em caso afirmativo, por quê?
2. Dê um exemplo de um momento em que sua habilidade de se concentrar o ajudou a atingir excelentes resultados. O que o ajudou a manter seu foco? O que você pode aprender com essa experiência?
3. Em que você vem colocando seu foco? Você passa a maior parte de seu tempo pensando no que aconteceu no passado? Você está depositando muita esperança no futuro, futuro esse em que você espera receber um aumento, estabelecer um relacionamento, tirar férias ou aproveitar sua aposentadoria? Ou você está se concentrando no aqui e no agora? Tente descobrir quanto tempo você gasta em pensamentos, estabelecendo as porcentagens e escrevendo-as aqui (certificando-se de que elas totalizarão 100%).

\_\_\_\_\_ Passado

\_\_\_\_\_ Presente

\_\_\_\_\_ Futuro

Acredito ser saudável passar 90% de seu tempo concentrado no presente. Pensar no passado usando 5% do tempo é útil se você aprender com seus sucessos e erros. Olhar para o futuro usando 5% do tempo é útil no sentido de assegurar que suas atividades no momento estão voltadas para a direção certa. Qualquer outra coisa pode ser prejudicial para sua produtividade. Você terá de começar a fazer ajustes para voltar a se focar no presente.

4. No final do capítulo 1, pedi para você identificar seus pontos fortes. Você normalmente se concentra em desenvolvê-los e maximizá-los? Ou você tende a reforçar seus pontos fracos? O que você pode fazer para dar uma ênfase ainda maior aos seus pontos fortes? Do que você pode abrir mão que esteja minando seu foco? Que ponto forte ou talento inaproveitado você suspeita ter, mas tem negligenciado? Que passo concreto você pode dar para começar a utilizá-lo?
  
5. Uma vez que o presente é o único momento sobre o qual você tem algum controle, como você pode "valorizar" e tornar suas atividades ainda mais focadas? Seu objetivo deve ser fazer com que cada ação valha a pena em relação aos resultados que você deseja.
  
6. Pense em algo que você gostaria de ter. Pode ser qualquer coisa — um livro ou CD, um conjunto de acessórios para jogar golfe, férias ou até um carro novo. Em vez de comprá-lo, pense em fazer disso uma recompensa que você se permitirá ter por ter conseguido algum tipo de resultado desejado. Certifique-se de que o esforço esteja de acordo com a recompensa. (Se você não tiver certeza se eles estão de acordo, pergunte a um amigo ou ao seu cônjuge.)

# 5

## *A preparação posiciona seu talento*

O que acontece quando você não se prepara? As coisas que você esperava *não* acontecerem acontecem — e ocorrem com maior frequência do que as coisas que você esperava acontecerem. A razão é simples: estar despreparado é algo que o tira da posição. Pergunte às pessoas que estão sentadas a uma mesa em negociação o que acontece quando elas estão fora da posição. Pergunte aos atletas o que acontece quando eles estão fora da posição. Eles perdem. A preparação posiciona as pessoas de forma correta, e é muitas vezes o que separa os vencedores dos perdedores. Pessoas com talento extra que se preparam bem vivem de acordo com este lema: "Tudo que começa bem vai bem."

### GRANDES DESAFIOS

Qual foi a maior aventura que a humanidade viu no século 20? Explorar as regiões polares cobertas de gelo? Conquistar as maiores montanhas do mundo? Enviar naves para o espaço e aportar pessoas na Lua? Cada aventura poderia render bons casos.

E no século 19? Foi, sem dúvida, a exploração do interior da África, da Austrália e das Américas. Muita exploração global ocorreu

de 1492 a 1800. Aventureiros ousados exploraram o planeta e puderam mapear e definir todos os continentes de modo geral, tendo mapeado com precisão o contorno das costas. Contudo, o que se encontra dentro dos limites de alguns desses continentes ainda é um mistério.

Na América do Norte, os líderes do país recém-formado, os Estados Unidos, estavam ansiosos por saber detalhes acerca do interior de seu continente. Grande parte do território entre o Oceano Atlântico e o rio Mississippi (sul de St. Louis) havia sido explorada, mas, em 1801, quando Thomas Jefferson se tornou presidente dos Estados Unidos, dois terços dos 5,3 milhões de habitantes norte-americanos viviam cerca de oitenta quilômetros costa adentro, e poucos haviam ido para o lado oeste das montanhas Apalaches. A terra ao oeste do rio Mississippi era desconhecida e ainda estava disponível. O destino do país seria determinado por quem controlasse essa terra — Estados Unidos, França, Inglaterra, Espanha ou as populações nativas que habitavam nela.

Nenhum líder norte-americano se interessou mais em conhecer a América do Norte do que Thomas Jefferson. O historiador Stephen E. Ambrose afirma que o interesse de Jefferson pela exploração começou nos idos de 1750. Ambrose escreve: "Na década seguinte à conquista da independência, houve quatro planos norte-americanos para explorar o oeste. Jefferson foi quem instigou três deles." Nos idos de 1790, como membro da Sociedade Filosófica Norte-Americana, Jefferson tentou iniciar uma expedição exploratória. Ele sabia que a chave para o sucesso da expedição seria a escolha do líder certo. Escolheu um instruído cientista da França chamado André Michaux e orientou-o para que encontrasse a rota mais curta entre os Estados Unidos e o Oceano Pacífico, presumidamente até o rio Missouri e, de algum modo, ligada ao rio Columbia no oeste. Em 1793, Michaux conseguiu chegar a Kentucky antes de Jefferson mandar a missão voltar após descobrir que o cientista era um agente secreto do governo francês que tinha como objetivo incitar as pessoas a atacarem as propriedades dos espanhóis no oeste.



## A PESSOA CERTA PARA O TRABALHO

A melhor oportunidade de Jefferson para iniciar a exploração do oeste norte-americano não veio antes de ele se tornar presidente dos Estados Unidos. A chave ainda seria o líder da expedição. Seria necessário alguém extremamente talentoso. E Jefferson imaginou saber quem era: Meriwether Lewis.

Ironicamente, de volta a 1792, quando Jefferson e a Sociedade filosófica Norte-Americana estavam preparando a infeliz expedição que seria liderada por Michaux, uma das pessoas que pediram para ser escolhidas como líder foi Lewis. Como Jefferson, Lewis nasceu no condado de Albemarle, na Virgínia, mas, naquela época, só tinha 18 anos. Era verdade que Lewis havia vivido na fronteira na Geórgia por três ou quatro anos, onde adquiriu muitas habilidades. Quando garoto, com 8 anos, ele era conhecido por sair para caçar sozinho no meio da noite. O primo de Lewis, Peachy Gilmer, descreveu o jovem Lewis como "sempre notável pela perseverança (*sic*) — que, nos primeiros anos de sua vida, não parecia mais do que obstinação por perseguir as bobagens típicas daquela idade —; uma postura marcial; grande firmeza de propósitos, autocontrole e intrépida coragem".^ Lewis também já tinha experiência como líder. Por causa da morte prematura de seu pai, Lewis passou a ser responsável por uma plantação de dois mil acres quando ainda era um adolescente. Mas, naquela época, ele não tinha os recursos para liderar uma expedição. Era talentoso mas inexperiente.

Anos depois, Jefferson explicou por que havia escolhido Lewis, em vez de um cientista credenciado. Ele disse que era impossível encontrar alguém com "um total conhecimento de botânica, história natural, mineralogia e astronomia" que acrescentasse a isso "a firmeza da constituição e caráter, prudência, hábitos adaptados à floresta e uma familiaridade com as maneiras e o caráter dos índios, requisitos para esta empreitada. O *capitão Lewis possui todas essas qualificações*" (ênfase minha).'

Mais tarde, Lewis aperfeiçoou essas qualidades de caráter e habilidades adquiridas na fronteira durante os seis anos no exército em que subiu de posto como soldado raso para capitão. Ele serviu a maior parte de seu tempo na fronteira, chegando ao extremo oeste: Ohio e Michigan. Naquele momento, como comissário

regimental, ele viajou muito, aprendeu a compreender e lidar com os norte-americanos nativos daquela parte do país e refinou suas habilidades de liderança.

O que mais faltava a Lewis era uma educação formal. Suas outras responsabilidades o impediram de estudar tanto quanto gostaria. Mas por que isso importaria? A expedição para o oeste que Jefferson imaginava seria mais do que a busca de uma rota de água para o oceano Pacífico. Deveria ser também uma missão científica e diplomática. O presidente queria saber qual era a qualidade da terra para a lavoura e para o sustento de futuros colonizadores. Ele queria informações confiáveis sobre plantas, animais e fósseis antes desconhecidos das regiões, e esperava que muitos espécimes fossem coletados, catalogados e levados para o leste.

Jefferson orientou o grupo para que criasse mapas precisos de regiões antes inexploradas. Ele queria saber sobre a geografia e as condições atmosféricas. Queria fatos acerca da cultura e dos hábitos das populações nativas. Também queria que o grupo iniciasse relações amigáveis com essas populações e as convencesse acerca da importância de negociar com os Estados Unidos. A expedição deveria ser muito mais do que uma mera aventura própria ao pioneirismo.

## **P R E P A R A D O   D E S D E   C E D O**

o modo como Jefferson decidiu lidar com o talento natural, mas ainda muito rudimentar, de Lewis, era característico da liderança e genialidade do presidente. Enquanto se preparava para assumir seu papel como presidente, Jefferson convidou Lewis para se tornar seu secretário pessoal, dizendo-lhe o seguinte: "Isso permitirá que você conheça as — e seja reconhecido pelas — pessoas de influência que tratam dos negócios de nosso país e lhe dar a vantagem de ter a sabedoria deles. O tempo de Lewis na Casa Branca permitiu isso e muito mais. O jovem foi tratado como um membro da família de Jefferson, e foi, na verdade, o único a morar na Casa Branca junto com Jefferson, um viúvo, além dos empregados.

A primeira tarefa de Lewis foi ajudar Jefferson enquanto ele reduzia o tamanho do exército do país. Ele freqüentemente colhia

informações para o presidente e também copiava e redigia documentos. Sempre levava mensagens para o Congresso. Atuava como o assistente pessoal do presidente. Eles passavam horas trabalhando juntos, Lewis lia muito os livros da biblioteca de Jefferson, e o jovem capitão sempre jantava com Jefferson enquanto recepcionava os grandes pensadores, cientistas e líderes da época. Richard Dillon, autor da biografia de Lewis, afirma que a experiência de Lewis na Casa Branca funcionou como "o término ideal dos estudos para Lewis". Mas Jefferson não havia acabado de preparar Lewis. No verão de 1802, Jefferson conseguiu e leu um exemplar de *Voyages from Montreal, on the river St. Lawrence, through the continent of North America, to the frozen and Pacific ocean* [Viagens de Montreal, sobre o rio St. Lawrence, atravessando o continente da América do Norte, ao gélido oceano Pacífico], um relato da exploração do escocês Alexander Mackenzie pelo Canadá. E o livro motivou-o a se tornar um grande tutor para Lewis. Jefferson ajudou Lewis no estudo de geografia e de botânica, na observação celestial com um sextante, e mais. Ambrose relata: "Em suma, entre o momento em que o livro de Mackenzie chegou em Monticello [agosto de 1802] e dezembro de 1802, Jefferson deu a Lewis uma introdução universitária a ciências humanas, geografia da América do Norte, botânica, mineralogia, astronomia e etnologia."^ Os preparativos para a expedição haviam formalmente começado.

## TORNANDO-SE MAIS INTENCIONAL

Houve dois tipos de preparativos nos meses que antecederam a partida de Lewis. No primeiro, Lewis precisava organizar suprimentos e equipamentos para a viagem, e no segundo ele precisava organizar a si mesmo. É difícil para nós, na era da comunicação pela Internet, dos serviços de entrega que trazem à sua casa produtos do mundo todo da noite para o dia e das lojas de conveniência logo à esquina, imaginarmos como a logística e as preparações físicas eram complexas. Hoje, se você sair de férias e descobrir que esqueceu de pôr um livro na mala, você simplesmente compra um. Se ficar doente, você vai a uma farmácia. Se suas roupas se ex

traviaram ou estragaram, você compra roupas novas. Se esqueceu seus óculos, você pode pedir para alguém de casa que os mande para você durante a noite. Isso pode lhe custar mais do que você gostaria de gastar, mas, em uma emergência, você sempre pode pôr no cartão. Estes problemas têm solução.

Na era que antecedeu o transporte motorizado ou a comunicação rápida, os erros podiam ser devastadores. Além disso, as tarefas logísticas de Lewis eram grandes. Ele tinha de conseguir *toneladas* de suprimentos com uma surpreendente variedade de fabricantes e fornecedores, como rifles e munição, delicados equipamentos científicos, papel e tinta, remédios, comida e presentes para os norte-americanos nativos que eles encontrariam. Além disso, ele tinha de construir uma barcaça para viajar até os rios Mississippi e Missouri (projetada por ele mesmo) e selecionar os membros da expedição.

Por mais assustadoras que fossem, essas tarefas deixavam de ser importantes quando comparadas à importância do preparo de Lewis. Se ele não estivesse pronto para a tarefa, então toda a expedição — independentemente do quanto estivesse bem planejada e equipada — seria um fracasso. Lewis passou meses com alguns dos principais especialistas dos Estados Unidos para continuar a aprender habilidades científicas e preparar-se para a missão. Segue uma lista dos homens mais notáveis e do modo como eles ajudaram Lewis:

- ALBERT GALLATIN, coletor de mapas — conhecimento da geografia do oeste da América do Norte.
- ANDREW ELLICOTT, astrônomo e matemático — habilidade na observação celestial usando o sextante, cronômetro e outros instrumentos.
- ROBERT PATTERSON — assistência adicional à observação celestial e à compra do cronômetro para a viagem.
- DR. BENJAMIN RUSH, médico — assuntos médicos, seleção e compra de remédios e elaboração de perguntas a serem feitas às populações nativas.
- DR. BENJAMIN SMITH BARTON, professor de botânica — habilidade em preservar espécimes e classificá-los adequadamente, e conhecimento da terminologia botânica (mais tarde,

especialista julgaram notável o conhecimento de Lewis para um amador).

- DR. CASPAR WISTAR, professor de anatomia e perito em fósseis — descoberta e coleta de fósseis.

Toda a preparação foi válida. Ambrose descreve o resultado:

Dois anos de estudo sob a orientação de Thomas Jefferson, seguidos por seu curso intensivo na Filadélfia, deram a Lewis os predicados que Jefferson esperava em um explorador — um botânico com uma boa noção do que era conhecido e do que era desconhecido e um vocabulário prático para a descrição da flora e fauna, um cartógrafo que pudesse adequadamente usar instrumentos para estudo de corpos celestes, um cientista com poderes aguçados de observação, tudo combinado em um homem do campo e oficial que pudesse liderar um grupo até o Pacífico.^

A finalização do preparo para a viagem foi a seleção de um companheiro oficial e dos homens que se tornariam membros da "corporação da descoberta". Essa não era uma tarefa pequena. Lewis sabia que o oficial deveria ser William Clark, um capitão a quem havia servido enquanto estava no exército e com quem havia desenvolvido uma amizade notável. Reunir os vinte e nove homens que fariam a viagem levou um tempo considerável uma vez que, como concordaram Clark e Lewis, "uma escolha criteriosa de nosso grupo é da maior importância para o sucesso desta grande iniciativa"! Enquanto viajava do oeste da Filadélfia para St. Louis, Lewis continuou a reunir suprimentos, procurar homens adequados e fazer ajustes financeiros. Foi durante esta fase que ele recebeu a notícia de Jefferson de que ele havia negociado a compra de Louisiana.

## FINALMENTE, A PARTIDA

Em 22 de maio de 1804, a caminho do rio Missouri, Lewis e Clark saíram de seu acampamento de inverno ao norte de St. Louis, onde haviam concluído a última fase de preparativos. Contando a partir do momento em que Lewis começou a trabalhar para o

presidente, em abril de 1801, o preparo levou um pouco mais de três anos, e isso para uma viagem que, segundo as expectativas deles, poderia ser concluída em dezoito a vinte e quatro meses. Na verdade, a viagem levou mais tempo do que isso. Os exploradores chegaram ao Pacífico e voltaram para St. Louis em dois anos e meio, e para Washington quatro meses depois.

A expedição foi um grande sucesso. Os expedicionários atravessaram o continente. Eles contornaram ou atravessaram Missouri, Kansas, Iowa, Nebraska, Dakota do Sul, Dakota do Norte, Montana, Idaho, Washington e Oregon. Foram os primeiros não descendentes indígenas a ver e cruzar as Montanhas Rochosas. James P. Ronda, o professor H. G. Barnard de História Norte-Americana do Oeste, da Universidade de Tulsa, chama a atenção para o fato de que eles reforçaram as reivindicações dos Estados Unidos no oeste. Eles estabeleceram o contato pacífico com muitos grupos de nativos norte-americanos. Estabeleceram o padrão para a exploração científica nos Estados Unidos. Descobriram 122 espécies ou subespécies de animais e 178 novas espécies de plantas. E Ronda diz: "Os diários, mapas, espécimes de plantas e animais, e anotações sobre as sociedades de nativos norte-americanos equivaliam a uma enciclopédia do oeste." Ambrose vai ainda mais longe: "Desde 1803 e o regresso da expedição, em 1806, todos os norte-americanos, em todos os lugares, beneficiaram-se com a compra de Louisiana por Jefferson e com o fato de ele dar andamento à Expedição de Lewis e Clark."

O triste é que, por mais preparado que Lewis estivesse para sua viagem e por melhor que a tenha feito, ele não estava preparado para a vida após o término da expedição. Jefferson fez de Lewis governador da Louisiana, uma tarefa para a qual ele *não* estava preparado, e ele não teve sucesso naquele cargo. Por mais que tentasse trabalhar em seus extensivos diários, ele nunca os concluiu para publicação. Outros tiveram de trabalhar nos diários após sua morte. Lewis começou a beber muito e, quando ficou doente, ele começou a tomar remédios com ópio ou morfina, uma prática que manteve, embora tivesse prometido parar. Em 11 de outubro de

1809, em um surto de desespero, Lewis deu um tiro em si mesmo e morreu algumas horas depois.

## **POR QUE AS PESSOAS NÃO CONSEGUEM SE PREPARAR**

A vida de Meriwether Lewis mostra uma verdade sobre a preparação: a realização espetacular é fruto de uma preparação comum. O talento, muito parecido com o de Lewis aos 18 anos, quer se pôr em ação, mas a preparação posiciona o talento para que ele seja eficiente. Talento mais preparação muitas vezes leva ao sucesso. Talento menos preparação muitas vezes leva ao desastre.

---

A realização espetacular é fruto de uma preparação comum.

---

Em retrospectiva, é fácil reconhecer a importância da preparação. Então, por que tantas pessoas não conseguem se preparar?

## **ELAS NÃO CONSEGUEM VER A IMPORTÂNCIA DA PREPARAÇÃO ANTES DA AÇÃO**

Os autores Don Beveridge Jr. e Jeffrey P. Davidson acreditam que a falta de preparação é a principal razão para o fracasso nos negócios, hoje. "Pessoas sem estudo suficiente, sem preparo e sem treino fracassam porque não têm as habilidades ou a proficiência para executar algo", explicam. "A administração inadequada dos recursos financeiros, a primeira razão por que os negócios fracassam, também pode ser remontada à falta de preparação.

---

O talento pode ser um fato, mas o sucesso precisa ser conquistado.

---

Na introdução deste livro, falei sobre como o talento nos primeiros anos de vida ou no início de uma carreira faz uma pessoa se distinguir — mas só por um curto espaço de tempo. Por quê? O talento pode ser um fato, mas o sucesso é preciso conquistar. Provérbios 18:16 diz: "O presente abre o caminho para aquele que o entrega." Em outras palavras, seu talento irá dar-lhe a oportunidade. Mas você deve se lembrar que o caminho que ele abre é provisório.

A preparação é uma chave importante para você alcançar qualquer tipo de sucesso. Ela, sozinha, pode posicionar seu talento para que ele atinja seu potencial. Os militares sabem disso. O general Douglas Mac Arthur afirmou: "A preparação é a chave para o sucesso e a vitória." E de modo mais direto: "Quanto mais você suar em tempos de paz, menos sangrará na guerra." As ações de Meriwether Lewis demonstraram que ele teve uma atitude similar. A despeito de todos os perigos e privações, do clima terrível e da hostilidade dos nativos norte-americanos, Lewis perdeu apenas um membro de seu grupo, o sargento Charles Floyd, provavelmente por causa de uma peritonite decorrente do apêndice rompido. Nenhuma preparação da parte de Lewis poderia tê-lo salvado disso. Na verdade, em 1804, Floyd provavelmente teria morrido sob os cuidados de um médico experiente.

## **ELAS NÃO CONSEGUEM APRECIAR O VALOR DA DISCIPLINA**

Diz-se que disciplina é fazer o que você realmente *não quer* fazer para que possa fazer o que você realmente *quer* fazer. O ponto fraco mais evidente de Meriwether Lewis foi uma tendência de ser um pouco precipitado e ficar ofendido. Na verdade, uma das sérias preocupações de Jefferson era que Lewis pudesse alienar os nativos norte-americanos e começar uma guerra ou levar a si mesmo e seu grupo à morte. Lewis chegou perto várias vezes, incluindo um impasse tenso com os sioux da tribo dos Teton. Os exploradores, se tomassem uma atitude errada, estavam a um passo de serem eliminados e se tornarem um pouco mais do que uma vaga nota de rodapé na história norte-americana. Quem salvou o dia? Ambrose diz que a impetuosidade de Lewis era compensada por sua extraordinária autodisciplina. Com armas carregadas e apontadas, e inú-



meras glichas voltadas em sua direção esperou. Por fim, um chefe sioux conseguiu fazer os furiosos índios guerreiros cederem e acalmar o conflito. Lewis entendeu o valor da disciplina.

Algo que é frustrante sobre a preparação é que ela normalmente leva muito mais tempo do que o evento real para o qual a pessoa se prepara. Os músicos talvez pratiquem muitas horas preparando-se para a execução de uma peça de três minutos. Os atores de teatro praticam durante semanas a fim de se prepararem para uma atuação que dura duas horas. Sei que, quando elaboro uma lição sobre liderança que posso levar menos de uma hora para dar, normalmente levo de oito a dez horas para escrevê-la. Disciplina é necessária para que você continue a se preparar durante longas horas para algo que acabará rapidamente.

Alexander Hamilton, um dos pais fundadores dos Estados Unidos e o primeiro secretário do Tesouro do país, disse: "Os homens dão-me crédito pela genialidade; mas toda a genialidade que tenho consiste no seguinte: Quando tenho um assunto à mão, eu o estudo profundamente." Hamilton era um homem disciplinado e altamente produtivo. Ele entendia que, independentemente de suas circunstâncias, recursos ou talento natural, certas coisas sempre estão sob seu controle — como a habilidade de trabalhar com mais afinco e de modo mais inteligente do que qualquer outra pessoa. Vale a pena se lembrar disso enquanto você se prepara para os desafios que estão pela frente.

## **PRINCÍPIOS DA PREPARAÇÃO**

O fabricante de carros Henry Ford observou: "Antes de tudo, preparar-se é o segredo do sucesso." Ford entendia o poder da preparação e todas as coisas que ela pode fazer para uma pessoa:

### **1 . A PREPARAÇÃO LHE PERMITE USAR SEU TALENTO**

Enquanto estava trabalhando neste livro, eu tinha na agenda uma viagem à América Latina para ministrar sobre liderança e me encontrar com líderes da Guatemala, El Salvador, Honduras,

Panamá, Venezuela, Bolívia e Peru. Eu ficaria fora mais de dez dias, por isso, antes de partir, passei um dia inteiro certificando-me de que estavam comigo os materiais de que precisava para continuar a trabalhar neste livro. Revisei os rascunhos do capítulo, pensei um pouco no assunto dos primeiros capítulos e extraí citações e outros materiais de meus arquivos para levar comigo. E, sem dúvida, coloquei na mala vários blocos de papel novos!

Também escrevi a introdução. Um grupo de excelentes líderes e pensadores estaria me acompanhando na viagem, e eu queria os comentários deles sobre a direção que eu estava dando ao livro. Eu tinha cópias dessa introdução para que pudesse passá-las para meus companheiros de viagem, e pedi a todos que me dessem retorno e idéias. (Acredito firmemente no trabalho em equipe quando relacionado a talento também. Tratarei mais disso no capítulo 13.) E, como passamos muitas horas no avião, durante a maior parte desse tempo tirei os materiais que havia colocado na mala e escrevi um pouco.

Quando a viagem chegou ao fim e estávamos voltando para casa, um de meus companheiros de viagem, David McLendon, disse: "Aprendi uma valiosa lição nesta viagem. Você veio preparado para maximizar seu tempo porque sabia o que queria realizar. Enquanto o restante de nós lia e conversava, você fez muito trabalho. Você rascunhou dois capítulos. Você até colocou todos nós para escrever seu livro!"

O que ele observou foi possível porque eu havia me preparado. "Sabe, David", respondi, "descobri que cada minuto gasto na preparação poupa dez minutos na execução." E foi o que aconteceu neste caso. Uma vez que passei um dia me preparando, pude trabalhar por dez dias naquela viagem. Não é difícil; é preciso apenas planejamento. As perguntas que faço para mim mesmo antes de uma viagem como esta são, na verdade, muito simples:

- *Que trabalho deve ser feito?*
- *Como ele deve ser feito?*
- *Quando ele deve ser feito?*
- *Onde ele deve ser feito?*
- *Com que rapidez ele pode ser feito?*
- *Do que preciso para fazê-lo?*

Responder a essas perguntas prepara-me para o que está pela frente. E, quando estou preparado, meu talento e posicionado para ter o máximo efeito.

## **2. A PREPARAÇÃO É UM PROCESSO, NÃO UM EVENTO**

Vivemos em uma sociedade de soluções fáceis. Pensamos em termos de eventos e soluções imediatas. Mas a preparação não funciona assim. Por quê? Porque tem a ver com você. Qualquer coisa que tenha a ver com pessoas deve ser focada em processos. A Lei do Processo em *As 21 irrefutáveis leis da liderança* afirma: "Liderança é algo que se desenvolve diariamente, não em um dia." O mesmo pode se dizer sobre maximizar seu talento.

A melhor maneira de aperfeiçoar sua equipe é você se aperfeiçoar.

John Wooden, o lendário técnico de basquete da UCLA (Universidade da Califórnia), diz que a melhor maneira de aperfeiçoar sua equipe é você se aperfeiçoar. Ele aprendeu essa lição com seu pai, Joshua Wooden, que costumava dizer ao jovem John: "Não tente ser melhor do que ninguém, mas nunca pare de tentar ser o melhor que você pode ser." Esse é um bom conselho caso você esteja jogando basquete, educando seus filhos ou dirigindo seus negócios.

Em 1983, comecei a dar e gravar mensalmente lições sobre liderança. Hoje, mais de duas décadas depois, eu ainda as dou, e já elaborei mais de trezentas diferentes lições sobre liderança. Como pude fazer isso? Alimentando continuamente minha mente e acrescentando coisas ao meu conjunto de recursos. Todos os dias, leio e arquivo citações, histórias e coisas que dêem idéias. Todos os meses, recorro a esses recursos arquivados. Todos os anos, uso algumas dessas lições para escrever novos livros. Minha produtividade é mais fruto de meu preparo do que de qualquer outra coisa. Isso posiciona todo talento que tenho para que eu possa usá-lo aproveitando meu potencial máximo. É um processo contínuo.

E, se o aprendizado e a preparação cessarem, o mesmo acontecerá com minha produtividade.

### **3. A PREPARAÇÃO PRECEDE A OPORTUNIDADE**

Há um velho provérbio que diz: "Você pode dizer estar surpreso uma vez; depois disso, você estará despreparado." Se quiser aproveitar as oportunidades para usar seu talento, então você *deve* estar preparado quando as oportunidades surgirem. Uma vez que a oportunidade aparecer, será tarde demais para se preparar.

Se você estudar a vida de mulheres e homens dinâmicos, descobrirá que a preparação para aproveitar a oportunidade é um tema comum. O presidente Abraham Lincoln afirmou: "Eu me preparei e, algum dia, as oportunidades surgirão." O primeiro-ministro da Inglaterra, Benjamin Disraeli, observou: "O segredo do sucesso na vida de um homem está em preparar-se para aproveitar a ocasião quando ela aparecer." Oprah Winfrey declarou: "Sorte é preparar-se para aproveitar a oportunidade." E o presidente John F. Kennedy fez a seguinte constatação: "O tempo para reparar o telhado é quando o sol está brilhando." Todas essas pessoas tiveram talento e se prepararam para aproveitar ao máximo suas oportunidades quando elas surgiram. Muitas pessoas acreditam que seu maior problema é a oportunidade que não chega, mas a realidade é que seu maior problema é não estar prontas quando a oportunidade chega.

---

"Você pode dizer estar surpreso uma vez; depois disso,  
você estará despreparado."

---

### **4. A PREPARAÇÃO PARA O AMANHÃ COMEÇA QUANDO VOCÊ USA CORRETAMENTE O HOJE**

Recentemente, alguns amigos e eu tivemos o privilégio de jantar com o ex-prefeito da Cidade de Nova York, Rudy Giuliani, e sua esposa, Judith, em Orlando após uma palestra. Descobri que o prefeito é um homem muito caloroso e bem-apegoado

que gosta muito de conversar. Durante nossa conversa, eu, sem dúvida, lhe perguntei sobre sua experiência durante o ataque às torres gêmeas em 11 de setembro. Ele falou sobre suas impressões daquele dia e como o evento o impactou como um líder. Ele disse que os líderes precisam estar prontos para qualquer situação. Eles precisam estudar, adquirir habilidades e se planejar para todo tipo de situação.

---

Se você estiver se preparando hoje, é provável que não esteja fazendo reparos amanhã.

---

"Seu sucesso será determinado por sua habilidade de se preparar", continuou ele, explicando que, quando uma situação como a de 11 de setembro ocorre — para a qual não havia nenhum plano em vista —, os líderes devem agir e contar com toda preparação que houver. Em seu caso, foram os treinamentos de emergência. As duas coisas ajudaram durante a crise.

A preparação não começa com o que você faz. Começa com aquilo em que você acredita. Se você acreditar que seu sucesso de amanhã depende do que você faz hoje, então tratará o hoje de modo diferente. O que você receberá amanhã depende daquilo em que você acredita hoje. Se você estiver *se preparando* hoje, é provável que não esteja *fazendo reparos* amanhã.

## **5. A PREPARAÇÃO REQUER CONTINUAMENTE UMA BOA PERSPECTIVA**

Quando eu era criança, meu primeiro amor foi o basquete. Desde os 10 anos até me formar no ensino médio, eu vivia jogando a bola na cesta em todos os momentos livres. Uma coisa de que ainda gosto no basquete é a rapidez com que um jogador pode mudar o ritmo e a dinâmica de um jogo. Isso se aplica não só às estrelas e principiantes, mas também aos jogadores que saem do banco de reservas. É por isso que o "sexto homem", o jogador do calibre

dos titulares que muitas vezes é a primeira substituição no jogo, é tão importante. Tom Heinsohn, ex-técnico do Celtics, de Boston, observou: "O sexto homem tem de ser um jogador tão estável a ponto de poder, no mesmo instante, pegar o ritmo do jogo ou revertê-lo. Ele tem de ser capaz de entrar no jogo e causar um impacto imediato. O sexto homem precisa ter a habilidade única de estar no jogo enquanto está sentado no banco." O que faz o sexto homem capaz disso? Perspectiva. Ele precisa ter a mentalidade do técnico enquanto assiste a um jogo do banco e a habilidade de um jogador quando estiver em quadra. Nesse caso, ele está preparado para impactar o jogo.

Howard Coonley, o executivo cujo nome foi dado ao prêmio do American National Standards Institute por sua contribuição para a economia nacional, afirmou: "O executivo do futuro será avaliado por sua habilidade de prever seus problemas, em vez de enfrentá-los quando eles aparecerem." A perspectiva não só ajuda as pessoas a se prepararem, mas também pode *motivá-las* a se prepararem. Gosto da citação de Abraham Lincoln: "Se eu tivesse oito horas para derrubar uma árvore, passaria seis afiando meu machado." Lincoln fazia cercas de madeira com um machado quando jovem, por isso ele conhecia o valor de um machado afiado. A perspectiva sempre o levou a se preparar — quer estivesse se preparando para cortar madeira, estudar direito sozinho para passar no exame ou liderar o país.

## 6. A BOA PREPARAÇÃO LEVA À AÇÃO

Que importância tem a preparação se ela nunca levar à ação? Muito pouca. Como observou William Danforth, ex-chanceler da Universidade de Washington em St. Louis: "Nenhum plano vale o papel em que é impresso a menos que faça você se mexer."

---

"Nenhum plano vale o papel em que é impresso  
a menos que faça você se mexer."

— WILLIAM DANFORTH

---

As pessoas que gostam de se preparar às vezes caem no erro de exagerar na preparação, a ponto de às vezes não conseguirem agir. Kathleen Eisenhardt, professora de ciência da administração e engenharia na Universidade de Stanford, estudou o processo de tomada de decisão em doze empresas de tecnologia. Ela descobriu que tomadores de decisão rápidos, que levam de dois a quatro meses para tomarem decisões importantes, eram muito mais eficientes do que os tomadores de decisão mais lentos, que queriam conhecer todos os fatos da situação e chegar a um consenso. O grupo mais lento levava até dezoito meses para fazer planos e tomar decisões e, quando encontravam a solução, a decisão que tomavam muitas vezes era irrelevante.

Preparação não significa domínio dos fatos. Não significa saber todas as respostas. Não necessariamente significa chegar a um consenso. (A ex-primeira-ministra britânica Margaret Thatcher observou que "consenso é a negação da liderança".) Significa colocar-se em uma posição melhor para ter sucesso.

**T A L E N T O + P R E P A R A Ç Ã O = U M A  
P E S S O A C O M T A L E N T O E X T R A C O L O C A N D O E M  
A Ç Ã O A F Ó R M U L A D O T A L E N T O E X T R A**

Os esportes sempre foram uma área na qual se pode ver a importância da preparação. Independentemente de qual seja o esporte, bons atletas falam sobre isso o tempo todo. O campeão de tênis Arthur Ashe explicou: "Uma chave importante para o sucesso é a autoconfiança. Uma chave importante para a autoconfiança é a preparação." O zagueiro Joe Namath simplesmente disse: "O que faço é preparar-me até que eu saiba que posso fazer o que tenho para fazer."

---

A única coisa que alivia a pressão é a preparação.

---

Rick Bizet, meu amigo e companheiro de golfe certa vez me contou que seu técnico de golfe ensinou-lhe que a única coisa que alivia a pressão é a preparação. Se quiser ver essa preparação em ação, observe qualquer rotina de preparação no jogo de golfe profissional. Eu, particularmente, aprecio a rotina do jogador de golfe profissional Tom Kite. Ela contém três passos importantes: avaliação, alinhamento e atitude. Na verdade, eu a uso como uma diretriz, não só quando estou jogando golfe, mas também em outras situações nas quais preciso de preparo. Acredito que você possa fazer o mesmo.

## 1 . AVALIAÇÃO — ESTOU AVALIANDO CORRETAMENTE?

A boa preparação sempre começa com avaliação. Se não avaliar precisamente aonde você precisa ir e o que será necessário para chegar lá, então é provável que você tenha problemas. No golfe, bons jogadores normalmente fazem estas perguntas a si mesmos, perguntas que os ajudam no processo de avaliação:

- *Aonde preciso ir?* O processo começa com você encontrando o alvo certo. Esse alvo deve ser adequado ao seu talento. Você não quer ser como a candidata a Miss Estados Unidos que, segundo Jay Leno, disse: "Meu objetivo é trazer paz ao mundo todo — e comprar meu próprio apartamento."

- *Até onde vai meu objetivo?* Em seguida, a pessoa precisa avaliar a distância. Gosto de contar para meus amigos jogadores de golfe que tenho um ótimo jogo curto — mas, infelizmente, só fora do local da primeira tacada! Pode parecer óbvio, mas você precisa saber a distância que está de seu objetivo para tentar chegar lá.

- *Quais são as condições?* Bons jogadores de golfe sempre levam em conta o vento. As condições fazem toda a diferença do mundo. Um de meus melhores momentos pessoais relacionados ao golfe foi a oportunidade de jogar em St. Andrews, na Escócia. E joguei muito bem naquele dia — 79 tacadas. Como fiz isso? Não havia vento! Meu *caddie* me disse: "O jogo é totalmente diferente com vento."



- *O que será preciso para chegar lá?* O último passo no processo de avaliação é saber qual taco usar. Gary Player diz que uma escolha ruim de tacos é o primeiro erro dos amadores. Eles dão uma tacada curta com a bola. É importante conhecer suas habilidades e limitações quando você estiver fazendo sua avaliação.

Como eu traduziria essas perguntas para situações não relacionadas ao golfe? Eu diria que você precisa saber o *que* exatamente deve fazer, o que lhe *custará* em termos de tempo, esforço e recursos para chegar lá, quais *obstáculos* você provavelmente enfrentará e quais são suas *limitações pessoais*. Se souber essas coisas, você estará muito perto de se preparar para alcançar seus objetivos.

## **2. ALINHAMENTO — ESTOU ALINHANDO CORRETAMENTE?**

Um bom jogador de golfe pode passar pelo processo de avaliação perfeitamente e, ainda assim, perder seu alvo. Como? Não se alinhando bem. O psicólogo James Dobson disse: "De que adianta subir a escada do sucesso e descobrir que ela está encostada no prédio errado?"

Quando comecei a jogar golfe, tentei ser meu próprio professor. Eu segurava o taco com todos os dedos da mão, como no beisebol, e ficava alinhado na posição do beisebol e, na maioria das vezes, se eu acertasse a bola a qualquer distância, eu a mandava para o meio do mato. Para melhorar meu jogo, tive de mudar meu modo de jogar golfe. Tive de reaprender o jogo, e isso significava buscar ajuda.

Se quiser levar seu jogo para o próximo nível — em termos pessoais, profissionais, relacionais ou recreativos, você precisa encontrar alguém que seja melhor do que você para ajudá-lo no processo de preparação. Esteja aberto e seja honesto com essa pessoa, e ela poderá avaliar seu "alinhamento" e ajudá-lo a seguir seu curso.

### 3. ATITUDE – ESTOU VISUALIZANDO CORRETAMENTE?

O último passo depois da avaliação e do alinhamento é a atitude. No golfe, depois de você selecionar um alvo e se alinhar, o jogo passa a ser realmente um jogo mental. Você não só está treinando seu corpo — você está treinando sua mente. Mas isso se aplica a qualquer empreendimento. Você tem de acreditar em si mesmo e no que está fazendo. Você precisa ser capaz de ver-se a si mesmo fazendo isso com sua imaginação. Se não puder imaginá-lo, você provavelmente não poderá realizá-lo.

A preparação é uma das escolhas mais óbvias que você deve fazer para maximizar seu talento e se tornar uma pessoa com talento extra. Às vezes, o processo de preparação é longo e lento. Pode requerer uma educação formal. Pode necessitar que você encontre mentores sábios. Pode significar sair de sua zona de conforto. Ou talvez signifique simplesmente refinar uma habilidade que você quase adquiriu. Mas, seja o que for necessário, lembre-se de que você deve estar pronto quando chegar o momento. As pessoas não têm uma segunda chance para aproveitar uma oportunidade única na vida.

# TALENTO + *PREPARAÇÃO* EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Que processo você está usando no momento para avaliar aonde deveria ir e o que deveria fazer? Como ele está funcionando para você até aqui?
2. Encontre um mentor que o ajude a examinar seu "alinhamento" atual. Aqui estão algumas perguntas que você pode fazer para ele que irão ajudá-lo a começar:
  - Estou olhando para o "alvo" certo?
  - Estou vendo os possíveis problemas?
  - A direção que estou tomando vai me colocar na melhor posição para o próximo passo?
  - Quais são os pontos fortes que você vê em mim?
  - Qual é a possível desvantagem da direção que estou tomando?
  - Qual é a possível vantagem?
  - Qual é a minha necessidade mais urgente?
  - O que estou perdendo?
3. A treinadora e consultora Dru Scott Becker diz que uma das melhores maneiras pelas quais as pessoas podem se preparar é usar o princípio "Arrume 15". Se quiser melhorar seu jardim, aprender um novo idioma ou preparar-se para iniciar um novo negócio, uma maneira de realizar o que você deseja é encontrar quinze minutos por dia e trabalhar nesse sentido. Ela diz que períodos de quinze minutos passam rápido, mantêm-no sempre calmo e alerta no jogo e muitas vezes levam a um tempo mais concentrado enquanto você se esforça para alcançar seus

objetivos. Mas, mesmo que você não vá além dos períodos de quinze minutos, persista neles seis dias por semana durante um ano, e você dedicará setenta e oito horas ao seu objetivo.

Onde e quando você consegue arrumar quinze minutos todos os dias? Identifique um objetivo que você deseja cumprir e trace um plano para alcançá-lo — quinze minutos de cada vez.

# 6

## *A prática aguça seu talento*

É um fato: você joga no nível em que pratica. Uma boa prática regular leva a um bom jogo regular. Ela aguça seu talento. Pessoas de sucesso entendem isso. Elas valorizam a prática e desenvolvem a disciplina para isso. Você pode resumir o que coloca as pessoas mais bem-sucedidas acima do restante com três pequenas palavras: *um pouco mais*. As pessoas de sucesso pagam suas dívidas e fazem tudo o que se espera delas — e um pouco mais.

### À PROCURA DE SUCESSO

Em Londres, na Inglaterra, um jovem tentava encontrar seu caminho na vida. Com apenas 15 anos em 1827, o jovem Charles tinha inteligência, ambição e — esperava ele — talento suficientes no seu íntimo para tornar realidade seus sonhos de alcançar o sucesso.

O garoto cresceu em uma família de classe média baixa que sempre teve dificuldades financeiras. Seus pais tinham a tendência de gastar um pouco além do que o pai ganhava. E eles tinham muitas bocas para alimentar, visto que o casal tinha oito filhos. Conseqüentemente, eles sempre tomavam dinheiro emprestado, fugiam de credores e se mudavam de um lugar para outro. Em 1824,

quando seu pai foi preso por causa de dívidas, Charles, com 12 anos, foi posto para trabalhar colocando rótulos em garrafas em uma fábrica. Ele detestava o trabalho.

Charles havia freqüentado a escola durante anos antes de começar na fábrica e, quando a situação financeira de sua família ficou menos difícil, ele voltou estudar. Era um bom aluno, mas, aos 15 anos, com a família passando por mais dificuldades, ele soube que seus dias na escola haviam chegado ao fim. Mandaram-no trabalhar, desta vez como escrevente em um cartório. A princípio, ele estava contente por fazer tarefas muito diferentes daquelas de sua experiência anterior. Na fábrica, ele ficava entre meninos pobres e analfabetos fazendo um trabalho desagradável e tedioso. Mas não demorou muito e seu trabalho no escritório de direito ficou entediante para ele. Após um ano e meio de aprendizagem ali, ele foi para outra firma do ramo, mas não foi muito melhor. Alguns meses depois, pediu demissão.

Ao contrário de seus pais, com quem ainda vivia. Charles conseguiu guardar algum dinheiro enquanto estava trabalhando, por isso decidiu aproveitar seu tempo imaginando o tipo de trabalho que gostaria de fazer. Passava horas na sala de leitura do Museu Britânico. Uma profissão que o interessou foi o jornalismo, que apelava ao seu amor pela literatura, mas não exigia mais educação formal ou qualquer tipo de aprendizagem. Seu tio era repórter, e seu pai também escrevia artigos de vez em quando. Como ele poderia alcançar seu objetivo? Trabalhando duro e adquirindo muita prática. Tendo a vantagem dos livros do museu e certa orientação do tio, John Henry Barrow, Charles começou a aprender sozinho o sistema de estenografia de Gurney. Por causa de sua diligência, ele não levou muito tempo para aprender. Tendo "dominado o feroz mistério estenográfico", ele se tornou estenógrafo autônomo do tribunal aos 18 anos.

## DO NADA À EXCELÊNCIA

Sua escolha surpreendeu sua família, e eles não acreditaram que ele teria sucesso. "Nenhum de nós pôs fé nele", confidenciou seu pai, "e, quando ficamos sabendo que ele havia se tornado um repórter... meu cunhado Barrow... e outros parentes previram um

fracasso." Mas ele não fracassou. foi tão bom que seu tio logo o contratou como membro da equipe do *Mirror of Parliament* e, mais tarde, passou-lhe serviços administrativos. Aos 21 anos, ele foi considerado "o mais rápido, o mais preciso e o mais confiável repórter já contratado pela imprensa de Londres".

Charles sentia-se bem com seu progresso profissional e estava ganhando dinheiro, mas desejava mais. Ele desejava uma renda maior e uma satisfação maior. Decidiu começar a escrever outro tipo de texto — textos mais criativos. Queria ser mais do que um simples repórter; queria se tornar um autor. Começou a escrever "esboços" de pessoas e lugares, usando suas experiências em viagens pela Grã-Bretanha como repórter e suas observações enquanto fazia longas caminhadas diárias por Londres. Quando o primeiro esboço, "A Dinner at Poplar Walk", foi concluído, Charles esperava publicá-lo, deixando-o em "uma caixa de correio preta, em um escritório escuro, perto de um tribunal escuro na Fleet Street... com medo e tremendo." Ficou pasmado quando, em dezembro de 1833, seu artigo apareceu na *Monthly Magazine*. Não recebeu nada por seu esforço, nem seu nome foi incluído em sua obra. Mas isso não tinha importância. Ele estava desenvolvendo seu talento ao praticar sua arte. Estava prestes a se tornar um autor profissional.

## PRATICANDO SUA ARTE

Escreveu outros esboços no seu tempo "livre". Com a criação de cada artigo novo, ele aguçava seu talento. Por um ano e meio, escreveu sem ser remunerado, recebendo somente reconhecimento de editores e leitores enquanto seus textos eram publicados. Sua obra foi ganhando tanta atenção que o jornal que o contratou, *Evening Chronicle*, pediu-lhe que criasse esboços regularmente para a revista. Ele concordou em fazê-lo gratuitamente, mas também sugeriu que aceitaria um dinheiro extra, além de seu salário regular. O jornal aumentou o salário de Charles de cinco para sete guinéus por semana.

Os seis primeiros esboços que ele escreveu foram publicados como anônimos. Mais tarde, ele usou o pseudônimo "Boz". Ao longo dos três anos seguintes, publicou sessenta esboços em várias revistas. Para sua grande surpresa e alegria, ele foi aborda-

do, em 1836, por um jovem editor que queria juntar seus escritos em um volume junto com dez gravuras de um famoso ilustrador. O volume iria chamar-se *Sketches by Boz* [Esboços de Boz]. O sucesso da publicação foi tanto que ela foi publicada quatro vezes no primeiro ano. Também deu a Charles respeito e reconhecimento suficiente para ser contratado para outro trabalho como escritor: uma coleção de histórias a serem entregues mensalmente com ilustrações. Os anos que ele passou praticando sua arte com esboços seriam, finalmente, recompensados. Ele sabia que queria chamar este novo trabalho de *The Pickwick papers* [Os Documentos Póstumos do Clube Pickwick], e decidiu que usaria seu verdadeiro nome: Charles Dickens.

## DA EXCELÊNCIA À FAMA

Quando ouvimos o nome Charles Dickens hoje, a maioria das pessoas pensa em romances longos e antiquados cuja leitura é exigida nas aulas de literatura inglesa. Mas, na época de Charles Dickens, suas obras eram tão populares quanto os maiores sucessos em programas de televisão ou filmes de hoje. E não havia autor no mundo inteiro mais popular do que Dickens.

Jane Smiley, romancista e biógrafa de Dickens vencedora do prêmio Pulitzer, sugere que Dickens foi "a primeira verdadeira celebridade das artes populares — ou seja, um homem cuja obra o deixou rico e muito famoso, tão próximo de um nome muito conhecido quanto qualquer estrela do cinema hoje" e a "primeira pessoa a se tornar uma 'marca registrada'".

Dickens também é considerado por muitos o autor mais talentoso na história da Inglaterra — depois de Shakespeare. Mas, antes da fama de Dickens, muitas pessoas não reconheceram seu talento. Fred Kaplan, biógrafo de Dickens, escreve: "Quando ele deixou seu emprego como escrevente para tentar ser repórter, seus familiares acharam que ele estava sonhando alto demais. Quando, nos dois anos seguintes, ele deixou a reportagem legal para se dedicar à reportagem parlamentar, eles esperaram um fracasso. Com razão, eles não estavam preparados para a explosão de energia e talento que o transformou, em um período de três anos, em um escritor internacionalmente famoso". Como ele transformou esse



talento? Praticando sua arte com aqueles esboços. Kaplan diz: "Os esboços foram um teste para um autor principiante cujo talento lhe permitiu progredir precocemente."

A ideia de escrever seu primeiro romance em folhetins foi boa. Dickens continuou a escrever dessa forma, e a maioria foi publicada em folhetins chamados números mensais. As pessoas compravam e liam cada folhetim do mesmo modo como, hoje, sintonizamos nossa série de televisão favorita. As pessoas que perdiam o romance em formato de série podiam comprar uma versão completa uma vez que a série estivesse concluída — assim como compramos, hoje, uma temporada completa de uma série de TV em DVD.

*The Pickwick papers* foi o primeiro romance de Dickens escrito neste estilo. O primeiro número mensal vendeu menos de 500 cópias em abril de 1836. No entanto, Dickens continuou a aprimorar a história e os personagens e, por volta do quarto "número", as vendas chegaram a quatro mil exemplares. Pode não significar tanto assim, mas considere isso. O romance como uma forma artística só tinha cem anos, e a maioria dos romances vendia, em média, de 300 a 400 exemplares. E a cada episódio, as vendas de Dickens continuaram a aumentar. Quando os últimos números foram publicados, cada um chegou à notável casa de 40 mil cópias vendidas. O primeiro romance de Dickens teve mais sucesso do que qualquer outro romance na história até aquele momento. Aos 25 anos, ele atingiu o sucesso como um autor que foi inigualável até o século seguinte. Ao longo dos vinte anos seguintes, mais de 1,6 milhão de cópias de *Pickwick* foram vendidos de um modo ou de outro.

Jane Smiley acredita que as três obras importantes de Dickens — *Sketches by Boz*, *The Pickwick papers* e *Oliver Twist* — foram exemplos de que ele estava praticando sua arte para aguçá-lo seu talento. Ela escreve:

Todo romancista procura... ampliar seu alcance em termos de expressão... Com seus vinte e poucos anos, [Dickens] não era diferente de outros autores jovens. Mesmo sendo um gênio, ele tinha ambições artísticas as quais ainda não estava preparado para alcançar, e usou seus três primeiros livros para chegar lá.'

Durante sua carreira de trinta e cinco anos, Dickens escreveu mais de uma dúzia de romances extensos (alguns deles são conside

rados obras-primas), vários livros de viagem e inúmeras histórias natalinas. E, em todos esses anos, ele também eilitoii várias revistas mensais e viajou muito fazendo leituras de sua obra. Mas, por mais talentoso que fosse, ele não começou no topo. Até um gênio precisa de prática para aguçar seu talento e alcançar seu potencial.

## O PODER DA PRÁTICA

Há um mito acerca de pessoas extremamente talentosas — é que elas simplesmente nasceram assim. Mas a verdade é que ninguém atinge seu potencial a menos que esteja disposto a praticar. Recentemente, viajei com Tom Mullins, o ex-técnico de futebol americano que escreveu o livro *The leadership game* [O jogo da liderança], que reúne princípios de liderança de sucesso a partir de entrevistas com oito técnicos campeões nacionais. Enquanto eu conversava com ele sobre a idéia da prática, ele quase pulou de onde estava sentado. Quando Tom fala sobre alguma coisa relacionada à liderança, é como se ele estivesse lá atrás, no vestiário, conversando com sua equipe no intervalo em que estão perdendo. Quero dizer que ele fica entusiasmado!

---

A preparação posiciona o talento e a prática o aguça.

---

"Deixe-me lhe dizer uma coisa, John", começou ele. "Todos os técnicos campeões mundiais disseram que a chave para passar do bom para o excelente estava em duas áreas: a preparação da equipe e a prática dos jogadores. Eles aprimoram sua preparação e estimulam sua prática o tempo todo." Isso fez sentido para mim porque a preparação posiciona o talento e a prática o aguça.

Antes de seguirmos adiante, há três coisas que você precisa saber sobre a prática:

### 1. A PRÁTICA PERMITE O DESENVOLVIMENTO

Como crescemos e nos desenvolvemos? Pela prática. As pessoas refinam velhas habilidades e adquirem novas por meio da prá-

tica. É para essa posição que a tensão entre onde estamos e onde deveríamos estar nos impele.

O ex-jogador de basquete profissional e ex-senador norte-americano Bill Bradley conta que participou de um acampamento de verão para treino de basquete quando tinha 15 anos. Lá, o ex-astro do basquete profissional universitário "Easy" Ed Macauley lhe disse: "Lembre-se de que, se você não estiver jogando da melhor forma possível, haverá alguém bem ali, em algum lugar, com a mesma habilidade, que estará jogando da melhor forma possível. E, um dia, vocês jogarão um contra o outro, e ele terá a vantagem."

Se quiser melhorar e se desenvolver, então você deve praticar. A prática permite que você bata seus próprios recordes e supere o que fez ontem. Feita corretamente, a prática continua a deixá-lo melhor do que você estava ontem. Se você não praticar, prejudica seu potencial.

## 2. A PRÁTICA LEVA À DESCOBERTA

Em uma das tiras de *Snoopy*, de Charles Schulz, Charlie Brown lamenta para seu amigo Linus:

— A vida é demais para mim. Vivo confuso desde o dia em que nasci. Acho que o problema é que a gente veio para essa vida rápido demais. A gente realmente não estava preparado.

— O que você queria — responde Linus —, uma chance para se aquecer primeiro?

Talvez não tenhamos a chance de aquecer-nos antes de entrarmos na infância, mas *podemos* nos aquecer praticando as muitas atividades que exercemos uma vez que a vida começou. E, muitas vezes, é durante esses "aquecimentos" que aprendemos coisas valiosas sobre nós mesmos. Se você se comprometer a praticar, aqui estão algumas coisas que é provável que aprenda:

*A prática mostra e desenvolve compromisso.* O verdadeiro teste do compromisso é a ação. Se você diz, por exemplo, que tem o compromisso de se tornar um grande dançarino, mas nunca pratica, isso não é compromisso. Isso não é dança. Isso é só conversa. Mas quando você leva isso até o fim e pratica, você mostra seu compromisso. E toda vez que você segue até o fim, seu compromisso fica mais forte.

o seu desempenho sempre pode melhorar. O consultor e autor Harvey Mackay afirma: "Um bom líder entende que aquilo que é feito da mesma forma durante um bom tempo está sendo feito do modo errado. Cada execução pode melhorar." Uma vez que existe uma maneira melhor, cabe a você encontrá-la.

O processo de "aprimoramento" é melhor no ambiente certo. Você não pode descobrir suas aptidões e melhorar suas habilidades em um ambiente onde não tem permissão para cometer erros. O aprimoramento sempre requer um certo fracasso. Você deve procurar uma área prática em que experimentação e exploração sejam permitidas.

---

"Um bom líder entende que aquilo que é feito da mesma forma durante um bom tempo está sendo feito do modo errado. Cada execução pode melhorar."

— HARVEY MACKAY

---

*Você deve estar disposto a começar com coisas pequenas.* Dale Carnegie, especialista em relações humanas, recomenda: "Não tenha medo de dar o melhor de si ao que parece ser um trabalho pequeno. Sempre que o supera, você é fortalecido. Se você fizer bem coisas pequenas, as grandes terão a tendência de se encarregar de si mesmas." Quando você começa a praticar, seus ganhos podem parecer pequenos. Mas eles aumentarão. Eles aumentam como os juros. O técnico de natação Daniel E Chambliss declara que grandes atletas prestam atenção em detalhes e os praticam regularmente. Ele observa: "Nadar é nadar, podemos dizer — na prática, ou em competições, é tudo a mesma coisa. Se você nadar desleixadamente durante os 364 dias do ano, nada melhor vai acontecer no dia daquela grande competição, independentemente de quanto você esteja animado."

---

"Não tenha medo de dar o melhor de si ao que parece ser um trabalho pequeno. Sempre que o supera, você é fortalecido."

— DALE CARNEGIE

---

*Diferenças muito pequenas regularmente praticadas irão produzir resultados.* Algo curioso acontece quando você pratica. A princípio, os ganhos são pequenos, como eu disse. Depois eles começam a aumentar. Mas chega um momento, se você perseverar, em que os ganhos ficam pequenos novamente. No entanto, neste momento, esses pequenos ganhos fazem grandes diferenças. Nos jogos olímpicos, por exemplo, a diferença entre o medalhista de ouro e os atletas que terminam a competição sem nenhuma meda- lha muitas vezes são apenas centésimos de segundo.

*Há um preço a ser pago para atingir o próximo nível.* Uma das coisas que você muitas vezes aprende na prática é o que lhe custará para alcançar um objetivo ou ir para o próximo nível. Enquanto você se prepara para praticar, recomendo que obedeça ao Princípio do Táxi, que é algo que aprendi viajando para o exterior: antes de entrar no táxi, descubra quanto vai custar o passeio. Se não fizer isso, é possível que você acabe pagando muito mais do que o valor justo do passeio! Enquanto pratica, lembre-se das palavras do roteirista Sidney Howard, que observou: "Metade do que você sabe sobre o que quer é saber do que deve desistir para conseguir."

---

"Metade do que você sabe sobre o que quer é saber  
do que deve desistir para conseguir."

— SIDNEY HOWARD

---

Muitas pessoas consideram a prática como uma experiência essencialmente negativa. As coisas não precisam ser assim. A melhor maneira para você fazer da prática algo emocionante é pensar nela em termos de descoberta e desenvolvimento.

### **3. A PRÁTICA EXIGE DISCIPLINA**

Uma das razões por que algumas pessoas vêem a prática como algo maçante é que ela exige disciplina. Até atividades com exigências físicas intensas também requerem muita discipli

na mental. Bill McCartney, ex-técnico de futebol americano do Colorado Buffaloes no campeonato mundial, costumava me dizer: "A preparação mental é quatro vezes mais eficaz do que a preparação física."

Desenvolver disciplina sempre começa com um esforço. Não existe uma maneira fácil de se tornar uma pessoa disciplinada. Não tem nada a ver com talento ou habilidade. Não é uma questão de condições, mas de escolha. Mas, uma vez que a escolha é feita e a prática se torna um hábito, duas coisas ficam óbvias. A primeira é a separação entre a pessoa que pratica e a que não pratica. O ciclista Lance Armstrong enfatiza que "o sucesso vem quando você treina pesado e trabalha mais do que os outros". Ele sabia disso, tendo conquistado um recorde em sete campeonatos da Tour de France. A segunda coisa que vem à tona é o espírito vitorioso. Quanto mais você trabalha, mais difícil fica se entregar.

O filósofo grego Aristóteles observou: "Excelência é uma arte conquistada com treino e hábito. Não agimos certo porque temos virtuosidade ou excelência, mas, em vez disso, nós as temos porque agimos certo. Somos o que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito." Esse hábito é desenvolvido durante a prática.

## OS CINCO PILARES DA PRÁTICA

Conversei com muitos líderes e técnicos sobre a prática enquanto escrevia este capítulo. E cada um deles tinha uma abordagem um pouco diferente para a prática com eficiência. Warren Bottke é um profissional por excelência da Associação de Golfistas Profissionais (PGA) que tem ajudado milhares de amadores e profissionais a se aperfeiçoarem no jogo de golfe. Quando Warren e eu conversamos, concordamos sobre os cinco elementos sobre os quais se baseia uma boa prática.

## **PILAR N° 1: UM PROFESSOR OU TÉCNICO EXCELENTE**

Uma de minhas crenças essenciais é que tudo começa e acaba na liderança. Ensino essa verdade para homens de negócios o tempo todo, mas ela também se aplica a outras áreas da vida, incluindo a prática. Pessoas cujo desempenho chega ao máximo praticam com eficiência, e praticam com eficiência sob a liderança de um grande professor.

Howard Hendricks, professor e presidente do Centro de liderança Cristã, em Dallas, afirma: "Ensinar é levar as pessoas a aprenderem." Como bons técnicos fazem isso? Em parte, eles inspiram. Mas bons professores fazem mais do que isso. Eles adaptam suas instruções aos seus alunos. Um bom professor ou técnico, como todos os bons líderes, sabe quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada pessoa. Ele sabe se uma pessoa é do tipo criativo/intuitivo que usa o lado direito do cérebro ou do tipo analítico que usa o lado esquerdo do cérebro. Ele sabe se a pessoa aprende visual, verbal ou cinestésicamente. E ele pode dizer quando alguém precisa de um tapinha nas costas ou de uma repreensão.

Quando Dickens iniciou sua carreira, seu tio o instruiu como repórter. Com a prática, ele se tornou o melhor na Inglaterra. Quando ele começou a escrever obras criativas, alguns editores importantes deram-lhe retorno e, o mais importante em seu caso, incentivaram-no a continuar a escrever naquele estilo. Uma vez que seu talento era muito grande, Dickens logo superou a habilidade daqueles que o instruíram. Mas, ao longo de sua vida, ele manteve relações com outros escritores profissionais de quem pôde receber conselhos e retorno, pessoas como Thomas Carlyle, Wilkie Collins, William Makepeace Thackeray, Edward Bulwer-Lytton e John Forster.

## **PILAR N.º 2: SEU MELHOR ESFORÇO**

O industrial e filantropo Andrew Carnegie declarou: "Não adianta tentar ajudar as pessoas que não se ajudam. Não se pode

empurrar alguém para que suba uma escada se não houver disposição para subir." As pessoas não melhoram nem alcançam seu potencial sem usarem um grande esforço. E por isso que o compositor e regente de orquestra Duke Ellington costumava fazer um pedido simples, mas exigente, dos músicos que tocavam para ele. "Só me dêem o que vocês têm de melhor", pedia ele. Ellington trabalhava com afinco e esperava o mesmo dos outros, sabendo que o trabalho árduo não mataria ninguém (embora pareça assustar muito algumas pessoas).

---

"Não adianta tentar ajudar as pessoas que não se ajudam.  
Não se pode empurrar alguém para que suba  
uma escada se não houver disposição para subir."

— ANDREW CARNEGIE

---

Joe Theismann, que atualmente trabalha como apresentador na ESPN, foi zagueiro do Washington Redskins em duas aparições no Super Bowl, em 1983 e 1984. A equipe venceu na primeira vez e perdeu na segunda. Hoje, ele usa seu anel de vencedor e seu anel "de perdedor" do Super Bowl como lembretes da importância do esforço. Por quê? Porque suas duas experiências não poderiam ter sido mais diferentes. Durante a temporada do campeonato, Theismann estava emocionado por estar no Super Bowl e deu o melhor de si para vencer. Mas não no ano seguinte. Sobre o ano seguinte, Theismann explicou: "Eu reclamava do tempo, dos meus tênis, das horas de treino, de tudo." Ele claramente não estava se esforçando ao máximo. "A diferença daqueles dois anéis", disse Theismann, "está em se aplicar e não aceitar outra coisa que não o melhor."

### **PILAR N.º 3: UM OBJETIVO CLARO**

o golfista Warren Bottke diz que quando trabalha com um cliente novo, a primeira coisa que faz é estabelecer o objetivo da prática. Isso normalmente significa identificar um objetivo específico



para cada sessão prática. Mas o objetivo central da prática é sempre fazer com que o aprimoramento leve à excelência.

Jon Johnson, professor de sociologia da Universidade de Pepperdine, faz uma distinção entre excelência e mero sucesso:

O sucesso baseia nosso valor em uma comparação com os outros. A excelência determina nosso valor avaliando-nos mediante nosso próprio potencial. O sucesso dá suas recompensas a poucos, mas é o sonho das multidões. A excelência está à disposição de todos os seres vivos, mas é aceita por... poucos. O sucesso foca sua atenção no exterior – tornando-se o formador de tendências de consumo para os apetites insaciáveis do... consumidor. A excelência projeta sua luz no espírito interior... A excelência cultiva princípios e consistência."

À medida que você praticar, faça da excelência seu alvo e dê o melhor de si para alcançá-la. Bill Hybels, fundador da Willow Creek, diz: "As pessoas, na maioria, sentem-se bem consigo mesmas quando dão o melhor de si." Se a excelência for seu objetivo e se você a alcançar, você ficará satisfeito mesmo nunca tendo alcançado o sucesso.

---

"As pessoas, na maioria, sentem-se bem  
consigo mesmas quando dão o melhor de si."

— BILL HYBELS

---

#### **PILAR N.º 4: O MAIOR POTENCIAL**

Você já percebeu que duas pessoas na mesma equipe, com o mesmo técnico, podem praticar tendo o mesmo foco, esforço e objetivo e terem resultados muito diferentes? É um fato que a mesma prática não significa o mesmo progresso. Descobri esse fato quando tinha 9 anos. Na época, eu estava fazendo aulas de piano havia alguns anos. Enquanto tocava, eu pensava comigo mesmo:

*Sou muito bom nisso.* Mas, um dia, toquei em um recital de piano e aquele acabou sendo um momento de auto-reflexão. Elaine, uma garota que vinha fazendo aulas de piano havia seis meses, tocou uma peça mais difícil do que a minha. Como ela pôde ser tão melhor do que eu em tão pouco tempo? A resposta é simples: seu potencial era muito maior do que o meu. Não importava até onde eu empregava um esforço concentrado no estudo do piano. Eu nunca chegaria tão longe quanto Elaine. A música não era um de meus melhores dons. Eu gostava de tocar, mas não iria chegar à excelência no piano.

Há alguns anos, depois de falar sobre liderança para a rede de restaurantes Chick-fil-A, alguém me perguntou durante uma sessão de perguntas e respostas como desenvolver futuros líderes. Acredito que, quando respondi rapidamente: "Encontre líderes em potencial", as pessoas acharam que eu estivesse sendo petulante. Mas, para mim, a questão é que é muito mais fácil treinar pessoas na área em que elas têm o maior potencial. Quando avalio o potencial das pessoas, faço duas perguntas: (1) Elas podem? e (2) Elas irão fazer? As respostas para essas perguntas revelam algo sobre a capacidade e atitude dessas pessoas. Se ambas estiverem corretas, o potencial para chegar à excelência é alto.

Quando começou a pensar em escrever ficção. Charles Dickens já era o melhor repórter na Inglaterra. Ele poderia ter continuado onde estava e chegado ao topo de sua profissão. Mas algo dentro dele deve ter sabido que, por melhor que ele fosse, ele não estava na área em que tinha seus pontos fortes mais notáveis. Por isso, ele assumiu o risco de mudar de foco na procura de seu maior potencial.

Você precisa fazer o mesmo. E uma vez que descobrir onde está seu maior potencial, então comece a praticar ali. Se não fizer isso, você não só não conseguirá desenvolver sua habilidade, mas, por fim, perderá parte da habilidade com que começou. Veja, ter potencial é algo que funciona exatamente do modo oposto de uma caderneta de poupança. Quando você deposita seu dinheiro em uma poupança, à medida que o tempo passa, seu dinheiro rende e aumenta. Quanto mais tempo você o deixa ali sem mexer nele.

mais ele *renderá*. Mas, em se tratando de potencial, quanto mais tempo você passar sem mexer nele, mais ele *diminuirá*. Se você não usar seu talento, ele *definha*.

Uma maneira pela qual você pode usar o que tem de melhor é estabelecer padrões altos para seu maior potencial. Dianne Snedaker, co-fundadora e sócia-geral da Wingspring, recomenda:

Se você estiver interessado no sucesso, é fácil estabelecer seus padrões em termos de realizações de outras pessoas e, depois, deixar que as outras pessoas o avaliem segundo esses padrões. Mas os padrões que você estabelece para si mesmo são sempre mais importantes. Eles devem ser mais altos do que os padrões que qualquer outra pessoa estabeleceria para você, porque, no final, você tem de conviver consigo mesmo, julgar-se a si mesmo e sentir-se bem consigo mesmo. E a melhor maneira para fazer isso é corresponder ao seu maior potencial. Por isso, estabeleça padrões altos e mantenha-os nesse nível, ainda que você pense que ninguém mais estará observando. Alguém por aí *sempre* notará, ainda que seja só você.

Você pode dizer que não está aproveitando ao máximo seu potencial quando os padrões que os outros estabelecem para você são mais altos do que os que você estabeleceu para si mesmo. Toda vez que você exigir menos de si mesmo do que seu chefe, seu cônjuge, seu técnico ou outra pessoa envolvida, seu potencial não será aproveitado.

## **PILAR N° 5: OS RECURSOS CERTOS**

Mesmo que você faça muitas coisas da maneira certa, incluindo encontrar um bom técnico ou mentor, concentrar-se na área em que está seu maior potencial, dar o melhor de si e fazer isso com propósito, você ainda pode ficar aquém das expectativas sem os recursos certos. Durante a Segunda Guerra Mundial, o general George Patton foi um dos comandantes mais talentosos e competentes das forças aliadas. Ele era inovador, focado e destemido.

Era um bom estrategista e tático. tinha os tanques e homens para lutar ousadamente contra os nazistas a fim de ajudar a levar a guerra ao fim. Mas uma coisa que muitas vezes lhe faltava era gasolina. Sem combustível, seus tanques eram inúteis.

Os recursos não são nada mais do que ferramentas de que você precisa para cumprir seu objetivo. Todo empreendimento humano requer recursos de algum tipo. Para praticar bem, você precisa estar adequadamente preparado.

## **TALENTO + *PRÁTICA* = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Há mais um segredo da prática bem-sucedida que irá ajudá-lo a aguçar seu talento, e creio que ele coloca os melhores empreendedores acima de qualquer outra pessoa. Dickens revelou esse segredo. O mesmo fizeram Joe Namath, Rueben Martinez, Meriwether Lewis e outras pessoas altamente talentosas cujas histórias conto neste livro. Ele se resume na frase "um pouco mais". Eis aquilo em que acredito ser necessário para que alguém se torne uma pessoa com talento extra na área da prática:

### **1 . UM POUCO MAIS DE ESFORÇO**

O historiador Charles Kendall Adams, que foi presidente da Universidade de Cornell e depois da Universidade de Wisconsin, observou: "Ninguém jamais alcança um sucesso muito notável simplesmente fazendo o que se exige dele; é o grau de excelência do que está além do exigido que determina a grandeza." Todas as realizações começam com a disposição de tentar — muito mais. A diferença entre o ordinário e o extraordinário é o *extra!*

---

"Ninguém jamais alcança um sucesso muito notável simplesmente fazendo o que se exige dele; é o grau de excelência do que está além do exigido que determina a grandeza."

— CHARLES KENDALL ADAMS

---

Um pouco mais de esforço sempre dá uma vantagem a uma pessoa. Art Williams, fundador da Primerica Financial Services, certa vez, me disse: "Você supera 50% das pessoas nos Estados Unidos trabalhando com afinco; supera 40% sendo uma pessoa honesta e íntegra que defende alguma coisa; e os últimos 10% são uma briga grande no sistema empresarial livre." Se quiser vencer essa briga, então faça um pouco mais.

## 2. UM POUCO MAIS DE TEMPO

As pessoas de sucesso praticam com mais afinco e praticam por mais tempo do que as pessoas sem sucesso. O especialista em sucesso Peter Lowe reuniu os segredos do sucesso conversando com centenas de pessoas que estão no topo da carreira. Afirma ele: "A característica mais comum que encontrei em todas as pessoas de sucesso é que elas venceram a tentação de desistir."

---

"A característica mais comum que encontrei em todas as pessoas de sucesso é que elas venceram a tentação de desistir."

— PETER LOWE

---

Dar um pouco mais de tempo é algo que exige mais do que perseverança. Exige paciência. A Lei do Processo em meu livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança* diz: "Liderança é algo que se desenvolve diariamente, não em um dia." Pode-se dizer isso acerca de qualquer talento que tentemos cultivar e aprimorar.

Enquanto você se esforça para dar um pouco mais de tempo aos seus esforços, é prudente manter uma visão mais distante do processo de aprimoramento. Tal perspectiva realmente ajuda. Perguntaram a Gutzon Borglum, o escultor que criou o memorial aos presidentes norte-americanos no monte Rushmore, se ele considerava seu trabalho perfeito. Dizem que esta foi sua resposta: "Hoje, não. O nariz de Washington tem 2,54 cm a mais de comprimento. Entretanto, está melhor assim. Ele se desgastará e ficará com o tamanho certo daqui a dez mil anos." Isso é que é paciência!

### **3 . U M P O U C O M A I S D E A J U D A**

Qualquer pessoa que tenha sucesso em alguma coisa o consegue com a ajuda de outros. Alex Haley, autor de *Negras raízes*, costumava manter à vista um lembrete em seu escritório: "Se vir uma tartaruga em cima da estaca de uma cerca, você sabe que ela teve ajuda para chegar lá."

Sei que, em minhas atividades profissionais, sempre precisei de ajuda. E tive a sorte de ter outros dispostos a me dar uma mão. No início de minha carreira, nos idos de 1970, fiz contato com os dez principais líderes em minha área e ofereci-lhes cem dólares para se encontrarem comigo por trinta minutos para que eu pudesse fazer-lhes perguntas. Muitos aceitaram meu pedido e (felizmente, por causa de minha carteira vazia na época) a maioria se negou a aceitar os cem dólares. E, hoje, ainda faço questão de me encontrar com líderes excelentes com os quais desejo aprender.

Quando penso nas formas pelas quais as pessoas me ajudaram em todos os aspectos de minha vida, fico comovido e agradecido. Alguns me deram conselhos. Outros me ofereceram oportunidades. E alguns, como minha esposa, Margaret, deram muito amor para mim. Sei que sou um homem de muita sorte.

### **4 . U M P O U C O M A I S D E M U D A N Ç A**

Uma carta foi devolvida ao correio. Escritas à mão no envelope estavam as palavras: "Ele está morto." Por um descuido, a carta foi, inadvertidamente, enviada outra vez para o mesmo en-

dereço. Foi novamente devolvida ao correio com outra mensagem escrita à mão: "Ele ainda está morto!"

---

"Não podemos vir a ser o que precisamos ser  
quando continuamos a ser o que somos."

— MAX DEPREE

---

Encaremos o fato. A maioria das pessoas resiste à mudança. Elas desejam melhorar, mas resistem à idéia de mudar sua rotina diária. Isso é um problema porque, como diz o especialista em liderança Max DePree, "não podemos vir a ser o que precisamos ser quando continuamos a ser o que somos". Para aguçar seu talento por meio da prática, você precisa fazer mais do que simplesmente estar *aberto* à mudança. Você precisa *ir atrás* da mudança — e precisa fazê-lo um pouco mais do que os outros empreendedores. Eis o que você deve procurar e como focar sua energia para conseguir os tipos de mudanças que irão transformá-lo para melhor:

- Não mude apenas o suficiente para *fugir* de seus problemas — mude o suficiente para *resolvê-los*.
- Não mude suas *circunstâncias* para melhorar sua vida — mude-se *a si mesmo* para melhorar suas circunstâncias.
- Não faça as *mesmas coisas velhas* esperando obter resultados diferentes — obtenha resultados diferentes fazendo *algo novo*.
- Não espere *ver a luz* para mudar — comece a mudar assim que *sentir a pressão*.
- Não veja a mudança como algo *prejudicial* que *deve* ser feito — veja-a como algo *útil* que pode ser feito.
- Não evite pagar o preço *imediatamente* da mudança — do contrário, você pagará o preço *alto* de nunca melhorar.

o poeta e filósofo Johann von Schiller escreveu: "Aquele que fez o melhor possível para seu próprio tempo viveu para todos os tempos." Você pode fazer o melhor só se estiver sempre procurando aceitar a mudança positiva.

Quando tiver se esforçado muito na prática para aguçar seu talento e começar a ver resultados, por favor, não pense que chegou o tempo de parar de praticar. Você nunca chega ao seu potencial — você só pode continuar a se esforçar para alcançá-lo. E isso significa prática contínua.

---

"Aquele que fez o melhor possível para seu  
próprio tempo viveu para todos os tempos."

— JOHANN VON SCHILLER

---

O amigo de Charles Swindoll, William Johnson, dono da rede de hotéis Ritz-Carlton, ficou contente quando a organização ganhou o Malcolm Baldrige National Quality Award. Quando Swindoll o parabenizou, Johnson logo deu aos outros o crédito pela realização. Mas ele também disse que o empenho fez com que ele e os outros na organização trabalhassem com ainda mais afinco para ganhar o respeito que veio com o prêmio. Johnson resumiu sua atitude: "Qualidade é uma corrida sem linha de chegada." Se não se esforçar para alcançar a excelência, então você logo estará se contentando com o aceitável. O próximo passo é a mediocridade, e ninguém paga pelo medíocre! Se quiser alcançar seu potencial e continuar a ser uma pessoa com talento extra, você tem de continuar a praticar com excelência.



# TALENTO + **PRÁTICA**

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Se quiser praticar bem, então você precisa se certificar de que está incorporando os Cinco Pilares da Prática à sua rotina. Pense em cada um deles:
  - *Um professor ou técnico excelente.* Você já procurou alguém que possa ajudá-lo a aprender seu ofício, aprimorar suas habilidades ou praticar bem? Se você já tem um técnico, ele é a melhor pessoa para ajudá-lo durante esta fase? Você precisa encontrar um especialista que o ajude a melhorar em uma área específica? Você não pode maximizar seu potencial sozinho.
  - *Seu melhor esforço.* Você está praticando de um modo que lhe permita fazer seu melhor esforço? Você está praticando no momento certo? Você está no melhor lugar? Você está se dando incentivo para dar o melhor de si? Faça o que você deve fazer para dar o melhor de si.
  - *Um objetivo claro.* Toda vez que pratica, você sabe o que está tentando realizar? Você tem o objetivo maior em mente bem como o aprimoramento específico que está tentando fazer?
  - *O maior potencial.* Seu foco está em desenvolver seu maior talento? Você continua na zona onde estão seus pontos fortes? Seu maior progresso e suas maiores contribuições serão frutos de suas áreas de maior talento.
  - *Os recursos certos.* Você tem tudo de que precisa para praticar bem? No que você poderia investir que facilitaria sua passagem para o próximo nível?
2. Onde você está no *continuum* da prática? Você mal começou e já está diante de uma grande curva de aprendizagem? Você está na fase do avanço rápido? Você já teve os grandes ganhos desta fase de sua vida de prática e agora está se esforçando em seu refinamento? Saber onde você está irá ajudá-lo a adaptar sua rotina prática a fim de aproveitá-la ao máximo.

3. Até onde você é disciplinado em se tratando de prática? Siga seus rastros. Use um diário para registrar seus períodos de prática por trinta dias. Escreva somente quando você pratica e por quanto tempo, mas também faça anotações sobre aquilo em que você trabalhou e como foi esse trabalho. Ao final desse período, reveja seu progresso.
  
4. Elmer G. Lettermann afirmou: "O ser humano normal em qualquer linha de trabalho poderia dobrar sua capacidade produtiva da noite para o dia se começasse, imediatamente, a fazer todas as coisas que ele sabe que deveria fazer e deixar de fazer todas as coisas que ele sabe que não deveria fazer." Como você pode aplicar este sábio conselho em sua rotina prática? O que o faz desperdiçar seu tempo no momento? Que tarefa você executa como uma questão de hábito que poderia ser substituída por algo que aguçaria seu talento? "Examine-se" e reinvente sua rotina prática.
  
5. As pessoas com talento extra estão sempre se esforçando para fazer um pouco mais. Em quais das quatro áreas descritas no capítulo você precisa se concentrar mais no momento: esforço, tempo, ajuda ou mudança? O que você fará para criar esse "um pouco mais" que poderá levá-lo do ordinário para o extraordinário?

# 7

## *A perseverança sustenta seu talento*

Perseverança não é uma questão de talento. Não é uma questão de tempo. É terminar o que se começa. O talento dá esperança à realização, mas a perseverança é a garantia dessa realização. O dramaturgo Noel Coward comentou: "Milhares de pessoas têm talento. Eu poderia também parabenizá-lo por ter olhos na cabeça. A única coisa que importa é: Você tem resistência?"

### **À OUSADIA DE SONHAR**

Em julho de 2000, Vonetta Flowers desembarcou em Sacramento, na Califórnia, pronta para competir nos jogos olímpicos nos Estados Unidos e tentar uma posição na equipe norte-americana que viajaria para Sidney, na Austrália, para os jogos de verão. Vinha treinando para isso a vida toda.

Vonetta sonhava em participar dos jogos olímpicos desde pequena. Praticava em todos os lugares quando criança e, aos 9 anos, quando teve a chance de fazer um teste para o clube de corrida da periferia conhecido como Alabama Striders, em Birmingham, com muito gosto ela a aproveitou. Quando o técnico, mais tarde, exami

nou a tabela do tempo que as crianças haviam leito na corrida de 45 metros e viu que V. Jeffrey tinha o melhor tempo de todas as crianças do ensino fundamental de Jonesboro, ele supôs que o resultado fosse de um dos meninos mais velhos. Ficou surpreso ao descobrir que o tempo era de Vonetta — uma garota da terceira série! Vonetta logo se tornou uma estrela entre os corredores do clube.

Sendo uma excelente atleta, Vonetta praticou corrida, vôlei e basquete no ensino médio e foi considerada a jogadora que mais contribuiu para as vitórias de sua equipe de corrida em três temporadas. Na faculdade, ela se concentrou exclusivamente na corrida, competindo nas provas de 200 e 400 metros, salto a distância, salto triplo, heptatlo e revezamentos. Foi considerada uma das melhores atletas dos Estados Unidos por sete vezes.

Aos 26 anos, Vonetta competia como atleta de elite e estava prestes a fazer parte da equipe que ia para Sidney. Fez teste para a equipe de 1996, aos 22 anos, competindo na corrida de 100 metros e salto a distância, mas não conseguiu. Aquilo foi difícil para ela. Mas, como sonhava em competir nos jogos olímpicos desde os 9 anos, ela decidiu investir mais quatro anos em treinos exaustivos, protelou a idéia de constituir uma família e fez mais uma tentativa. "Nos anos que se seguiram à faculdade, enquanto eu trabalhava como assistente do treinador", escreve Flowers, "continuei meu próprio treinamento, dediquei inúmeras horas ao levantamento de pesos, à alimentação saudável e à constante resistência mental. Eu sabia que meu tempo como atleta estava chegando ao fim e esperava que as provas para os jogos olímpicos de 2000 provassem ser meu ano para, finalmente, descobrir como era ser uma atleta olímpica."^ Mas, a despeito de todas as suas esperanças, todos os seus esforços, todo o seu talento, o melhor esforço de Vonetta nas provas de salto de 2000 não foi bom o suficiente para integrar a equipe. Dezesete anos de treinamento haviam acabado em fracasso. Seu sonho olímpico havia acabado.

## **DESISTIR OU CONTINUAR?**

Mas algo curioso aconteceu enquanto ela estava em Sacramento. Seu marido, Johnny, viu um folheto pregado em um corredor que dizia:

Continue seu sonho olímpico  
fazendo um teste para a equipe de bobsled(trenó no gelo)  
Os candidatos ideais devem ser capazes de executar o seguinte:

30 metros

60 metros

100 metros

Cinco saltos consecutivos

Salto vertical

Lançamento de peso

Por favor, fale com Bonny por telefone [número] ou compareça para os testes na pista do Davidson High School no dia [data].

Johnny ficou muito animado com isso, mas Vonetta não. Ela não sabia nada sobre *bobsled*, nunca havia morado em um lugar onde nevasse e ainda estava deprimida com o fracasso nas provas para os jogos de verão.

Vonetta estava diante de uma decisão difícil. Seu talento parecia quase ilimitado, contudo, não lhe proporcionara a realização de seu sonho. Agora, aqui estava outra oportunidade. Mas não no esporte que *ela* praticava. Não era sequer em seus jogos olímpicos — os jogos de verão. E mesmo que ela conseguisse passar nos "testes", isso significaria começar tudo de novo em um novo esporte que tinha como base algo com o qual ela não estava familiarizada — o gelo. Exigiria um grau de perseverança que ia além do que ela já havia demonstrado.

Relutante, Vonetta concordou em participar dos testes. Ela descobriu que tanto sua experiência na corrida de velocidade e no salto triplo quanto seu treinamento com pesos a haviam preparado para se tornar a atleta responsável pela freagem do trenó (a pessoa que empurra o trenó e anda com o piloto). Levou dois anos para aprender, treinar, competir, e ainda sobreviveu à prática dos pilotos de trocar várias vezes as mulheres responsáveis pela freagem. Finalmente ela realizou seu sonho de competir nos jogos olímpicos, não como corredora nos jogos de verão, mas como uma atleta de *bobsled* nos jogos olímpicos de inverno. E, em 2002, sua perseverança compensou muito além do esperado: para a grande surpresa de todos.

Vonetta e sua pilota, Jill Bakken, conquistaram a medalha de ouro! E, com isso, Vonetta entrou para o livro dos recordes como a primeira afro-americana a conquistar uma medalha de ouro nos jogos olímpicos de inverno.

## **PRINCÍPIOS DA PERSEVERANÇA**

Independentemente de quanto as pessoas sejam talentosas, não há sucesso sem perseverança. Eddie Rickenbacker, um ás da aviação na Primeira Guerra Mundial, afirmou: "Posso lhe dar uma fórmula para o sucesso: Pense bem nas coisas — depois vá até o fim." Muitas pessoas gostam de pensar bem nas coisas; poucas vão até o fim.

Se quiser se tornar uma pessoa com talento extra, você precisa entender algumas coisas sobre a perseverança:

### **1 . PERSEVERANÇA SIGNIFICA TER SUCESSO PORQUE VOCÊ ESTÁ DETERMINADO, E NÃO DESTINADO, A TER SUCESSO**

Vince Lombardi, técnico do Green Bay Packers, observou: "A diferença entre pessoas bem-sucedidas e as outras não está na falta de força, nem na falta de conhecimento, mas, em vez disso, na falta de determinação." Os melhores empreendedores não se sentam com os braços cruzados e esperam o sucesso porque julgam merecê-lo. Eles continuam a seguir em frente e a perseverar porque estão determinados a alcançá-lo.

Você pode ver esta determinação em pessoas bem-sucedidas em todos os estilos de vida e de todas as idades. Aníbal, o general cartaginês que lutou contra os romanos durante a Segunda Guerra Púnica, declarou: "Encontraremos uma maneira ou criaremos uma." Sua atitude de perseverança foi mantida quando dirigiu uma campanha inesperada que o levou aos Alpes para derrotar os romanos.

---

"Encontremos uma maneira ou criaremos uma."

— Aníbal

---

Pessoas talentosas que têm sucesso, hoje, mostram a mesma determinação, como Joseph Lanier, antigo presidente e CEO da West Point-Pepperell, Inc.: "Estamos determinados a vencer a batalha. Lutaremos contra eles até o inferno congelar, e, depois, se formos obrigados, lutaremos contra eles no gelo." Esse tipo de postura é muito útil quando se dirige uma organização ou se procura uma profissão.

O ator Tom Hanks apareceu em alguns filmes incríveis, aparentemente, de todos os gêneros: comédia, suspense, ação, comédia romântica, fantasia e mistério. De *Sintonia de amor*, *Forrest Gump* — o contador de histórias e *Toy Story* a *Apollo 13* — do desastre ao triunfo, *O resgate do soldado Ryan* e *Filadélfia*, seus filmes receberam aclamação popular e críticas. Ele foi chamado de Jimmy Stewart da era moderna. A partir do início de 2006, os filmes em que ele apareceu renderam mais de três bilhões de dólares nas bilheterias. Ele também ampliou seus esforços para escrever, dirigir e produzir. Que ator não gostaria de uma carreira como a de Tom Hanks?

Olhando para trás, alguém poderia ser tentado a supor que, por ser tão talentoso, ele estava destinado ao sucesso. Contudo, as coisas não pareciam ser assim no começo. Quando iniciou sua carreira, ele não conseguia, ao que parecia, nenhum trabalho fixo. Tentou atuar em comerciais, mas não conseguiu emplacar. Fez sucessivos testes para programas de televisão, mas era constantemente rejeitado. Por fim, em 1980, conseguiu um emprego fixo em um seriado de televisão chamado *Bosom Buddies*. O seriado durou dois anos e pagou a Hanks apenas cinco mil dólares por episódio. Mas também lhe deu a oportunidade de aparecer como ator convidado em outros programas de televisão. Essa exposição, por fim, levou à sua primeira grande oportunidade: um papel como astro no filme *Splash* — *uma sereia em minha vida*.

O que fez a diferença para Hanks? Perseverança! Ele nunca deixou que a rejeição o dissuadisse de perseverar em sua carreira. Ele continuou — quando não podia ter um papel, quando não conseguia um emprego regular, quando os papéis que lhe ofereciam eram medíocres. Dizem que, depois de dez anos na carreira, Hanks afirmou: "Fiz mais de vinte filmes e cinco deles são bons." Hoje, ele já fez qua-

sc cinqüenta filmes, muitos deles excelentes. Ganhou Oscars. 1% agora, ganha 25 milhões de dólares por filme! Seu sucesso não tem nada a ver com destino — tem a ver com determinação.

## 2, A PERSEVERANÇA RECONHECE QUE A VIDA NÃO É UMA CORRIDA LONGA, MAS MUITAS CORRIDAS PEQUENAS EM SEQÜÊNCIA

Você já ouviu o ditado: "A vida é uma maratona"? É quase certo que quem disse isso pela primeira vez estava tentando encorajar as pessoas a continuarem a tentar quando as coisas ficam difíceis e a terem uma abordagem paciente, mas persistente, com relação à vida. Mas acho que quem disse isso não entendeu da maneira correta. A vida não é uma corrida muito longa. É, na verdade, uma longa série de corridas menores, uma após a outra. Cada tarefa tem seus próprios desafios. Cada dia é seu próprio evento. É verdade que você tem de sair da cama no dia seguinte e correr novamente, mas a corrida nunca é igual à corrida anterior. Para ter sucesso, você apenas precisa continuar a trabalhar de modo determinado. Rush Limbaugh, apresentador de um programa de entrevistas, observou: "Na vida ou no futebol, os gols raramente partem da linha de fundo do campo adversário durante as prorrogações. Normalmente acontecem na área e levantam uma nuvem de poeira."

---

"O sucesso consiste em uma série de  
pequenas vitórias diárias."

— LADDIE F. HUTAR

---

Li que o explorador Cristóvão Colombo enfrentou terríveis dificuldades enquanto navegava para o oeste à procura de uma passagem para a Ásia. Ele e suas tripulações enfrentaram tempestades, passaram fome e privações, lidaram com um terrível desânimo. A tripulação de três navios estava à beira de um motim. Mas Colombo perseverou. O relato sobre a jornada escrito por Colombo dizia



a mesma coisa, dia após dia: "Hoje continuamos a navegar." E sua perseverança compensou. Ele não descobriu uma rota rápida para as índias, que eram ricas em especiarias; em vez disso, descobriu novos continentes. Mas, enquanto navegava, seu foco era claro — conseguir vencer o dia. Vencer cada corrida pequena. E essa é a chave. O consultor em gerenciamento Laddie F. Hutar afirmou que "o sucesso consiste em uma série de pequenas vitórias diárias".

### **3 . A PERSEVERANÇA É NECESSÁRIA PARA QUE A MAIORIA DAS RECOMPENSAS DA VIDA SEJA LIBERADA**

Em uma convenção de vendas, o gerente de vendas levantou-se diante dos dois mil vendedores de sua firma e perguntou:

- Os irmãos Wright alguma vez desistiram?
- Não! — gritou o pessoal de vendas.
- Charles Lindbergh alguma vez desistiu? — perguntou ele.
- Não! — gritaram novamente os vendedores.
- Lance Armstrong alguma vez desistiu?
- Não!

Ele gritou pela quarta vez:

- Thorndike McKester alguma vez desistiu?

Houve um confuso silêncio por um longo instante.

Então um vendedor se levantou e perguntou:

- Quem é Thorndike McKester? Ninguém nunca ouviu falar dele.

O gerente de vendas respondeu bruscamente:

- É claro que você nunca ouviu falar dele. Ele desistiu!"

Quantas pessoas extremamente bem-sucedidas que você conhece que desistiram? Quantas você conhece que foram muito bem recompensadas por desistirem? Não conheço nenhuma e aposto que você também não. Dizem que o pedido de empréstimo de Walt Disney foi recusado por 301 bancos antes de Disney, finalmente, ouvir um sim. O empréstimo que ele recebeu permitiu-lhe construir a Disneylândia, o primeiro e mais famoso parque temático da história.

---

"Muitos dos fracassos na vida acontecem  
porque as pessoas desistem sem perceber  
o quanto estão próximas do sucesso."

— THOMAS EDISON

---

O inventor Thomas Edison afirmou: "Muitos dos fracassos na vida acontecem porque as pessoas desistem sem perceber o quanto estão próximas do sucesso." É o último passo na corrida que mais importa. É onde se determina o vencedor. É de onde vêm as recompensas. Se você correr bem cada passo da corrida, *exceto o último*, e parar antes da linha de chegada, então o resultado final será como o de nunca ter dado um passo.

#### 4. A PERSEVERANÇA EXTRAÍ DA ADVERSIDADE O QUE É AGRADÁVEL

As provações e pressões da vida — e como as enfrentamos — muitas vezes nos definem. Confrontadas pela adversidade, muitas pessoas desistem, enquanto outras se erguem. Como essas pessoas que têm sucesso fazem isso? Elas perseveram. Descobrem o benefício pessoal decorrente de cada provação. E reconhecem que a melhor coisa acerca da adversidade é atravessá-la e sair do outro lado. Há um certo prazer em superar seus problemas e encontrar algo bom no processo, por menor que possa ser.

Deparei-me com um poema de Howard Goodman, chamado "I don't regret a mile" [Não me arrependo nem um pouco], que expressa bem a idéia do autor. Em parte ele diz:

Sonhei muitos sonhos que nunca se tornaram realidade,  
Eu os vi desaparecerem ao amanhecer.  
Mas se concretizou o suficiente de meus sonhos  
Para fazer-me continuar a sonhar.  
Fiz muitas orações para as quais, ao que parecia, nenhuma  
resposta viria  
Não obstante, esperei com paciência e por muito tempo.

Mas veio o suficiente de respostas para minhas orações Para  
fazer--me continuar a orar.  
Plantei muitas das sementes que caíram à beira do caminho,  
para que os pássaros se alimentassem.  
Mas peguei em minhas mãos o suficiente de trigos dourados  
Para fazer-me continuar a plantar.  
Confiei em muitos amigos que me desapontaram  
E me deixaram chorar sozinho.  
Mas o suficiente de meus amigos agiu com lealdade  
Para fazer-me continuar a confiar.  
Bebi do cálice da frustração e da dor,  
E passei muitos dias sem uma canção.  
Mas bebi o suficiente do néctar das rosas da vida  
Para fazer-me querer continuar a viver.

Desistir diante da ameaça da adversidade pode nos deixar mais  
amargos. Perseverar em meio à adversidade nos faz pessoas melhores.

## 5 . A P E R S E V E R A N Ç A T E M U M E F E I T O M I S T O S O B R E A V I D A

O autor Napoleon Hill afirma: "Toda pessoa bem-sucedida descobre que o grande sucesso está um pouco além do ponto em que ela se convenceu de que sua idéia não iria funcionar." Como você vai além desse ponto? Como você vai além daquilo que você acredita ser seu limite? Como você alcança o sucesso *duradouro*? Faça a coisa certa, dia após dia. Não há atalhos para qualquer coisa que valha a pena.

---

"Os sonhos tornam-se realidade quando  
mantemos nosso compromisso com eles."

— JEDY WARDELL HALLIDAY

---

Todos os dias em que você faz as coisas certas — trabalha com afinco,  
trata os outros com respeito, aprende e cresce, você

investe em si mesmo. Para fazer essas coisas todos os dias, é preciso uma implacável perseverança, mas, se fizer isso, seu sucesso aumenta com o decorrer do tempo. A especialista em perda de peso e autora Judy Wardell Halliday defende esta idéia: "Os sonhos tornam-se realidade quando mantemos nosso compromisso para com eles."

## 6. PERSEVERANÇA SIGNIFICA PARAR NÃO PORQUE VOCÊ ESTÁ CANSADO, MAS PORQUE A TAREFA ESTÁ FEITA

Robert Strauss, ex-diplomata que recebeu a Medalha Presidencial da Liberdade, comentou: "O sucesso é como a luta com um gorila. Você não desiste quando está cansado — você desiste quando o gorila está cansado." A perseverança realmente não entra em ação até que você *esteja* cansado. Quando é novo, animado e cheio de energia, você realiza uma tarefa com vigor. Trabalho é diversão. Só quando você fica cansado é que você precisa de perseverança.

---

"O sucesso é como a luta com um gorila.  
Você não desiste quando está cansado  
— você desiste quando o gorila está cansado."

— ROBERT STRAUSS

---

Para as pessoas bem-sucedidas, fadiga e desânimo não são sinais que indicam que elas devem parar. Elas os entendem como sinais para usar suas reservas, confiar em seu caráter e continuar. Um dos problemas de muitas pessoas é que elas subestimam o que será necessário para terem sucesso. O filósofo político do Iluminismo Montesquieu declarou: "Na maioria das coisas, o sucesso depende de saber até quando é preciso ter sucesso." Quando não levamos em conta o preço do sucesso, abordamos os desafios com mero interesse; o que realmente é necessário é o total compromisso. E isso faz toda a diferença.

## 7. A PERSEVERANÇA NÃO EXIGE MAIS DO QUE TEMOS, MAS TUDO O QUE TEMOS

O autor Frank Tyger observou: "Em cada triunfo, há muito que tentar." Mas perseverança significa mais do que tentar. Significa mais do que trabalhar com afinco. Perseverança é um investimento. É uma disposição de prender-se emocional, intelectual, física e espiritualmente a uma idéia ou tarefa até que ela esteja concluída. A perseverança exige muito, mas aqui está a boa notícia: tudo o que você dá é um investimento em si mesmo.

## OS CINCO INIMIGOS DA PERSEVERANÇA

O cientista francês Louis Pasteur disse: "Deixe-me dizer o segredo que me levou a atingir minha meta. Minha força está, unicamente, na minha tenacidade." Perseverança começa com a atitude certa — uma atitude de tenacidade. Mas somente o desejo de perseverar não é suficiente para fazer a maioria das pessoas continuarem quando elas estão cansadas ou desanimadas. Perseverança é uma característica que pode ser cultivada. E o primeiro passo para desenvolvê-la é eliminar seus cinco maiores inimigos:

### 1 .UM ESTILO DE VIDA COM BASE NA DESISTÊNCIA

Prometeram a um garotinho um sorvete de casquinha se ele se comportasse enquanto acompanhava seu avô em alguns compromissos. Quanto mais longe eles iam, mais dificuldade o garoto tinha para se comportar.

— Quanto ainda falta? — perguntou o garoto.  
— Não falta muito — respondeu o avô. — Vamos parar só em mais um lugar antes de comprarmos o sorvete.

— Não sei se vou conseguir, vovô — respondeu o garoto. — Dá para ser bonzinho. Só não dá para ser bonzinho por tanto tempo.

Quando somos crianças e não terminamos uma tarefa, as pessoas muitas vezes nos deixam em paz. É isso que se espera. As crianças tendem a passar de uma atividade a outra e pular de idéia para idéia. Os adultos não podem fazer isso e esperar ter sucesso. O cientista L. G. Elliott recomendou: "Pessoas indecisas raramente têm sucesso. Elas raramente ganham o respeito sólido de seus companheiros. Homens e mulheres de sucesso têm muito cuidado para chegar a decisões e, depois disso, são muito persistentes e determinados para agir."

Se quiser ter sucesso e maximizar seu talento, você precisa ser consistente e persistente. Talento sem perseverança nunca se concretiza plenamente. Oportunidades sem persistência se perdem. Há uma correlação direta entre perseverança e potencial. Se tiver o hábito de desistir, você precisa superá-lo para ter sucesso.

## 2 . A FALSA CRENÇA DE QUE A VIDA DEVERIA SER FÁCIL

Debra K. Johnson fala sobre um incidente com a filha de 7 anos que queria fazer aulas de violino. Quando elas foram juntas a uma loja de instrumentos musicais para alugar um instrumento, Debra começou a fazer um sermão para a filha sobre o custo das aulas e o compromisso que seria exigido dela se Debra levasse o violino. "Haverá momentos em que você terá vontade de desistir", explicou Debra, "mas quero que você persista e continue tentando."

Sua filha acenou com a cabeça e, com um tom muito sério, respondeu: "Vai ser como um casamento, certo, mãe?" Ter as expectativas certas de alguma coisa já é vencer metade da batalha. John C. Norcross, psicólogo clínico e professor na Universidade de Scranton, estudou as pessoas e seus objetivos, e descobriu uma característica que distingue aqueles que atingem seus objetivos daqueles que não os atingem: expectativas. Ambos os tipos de pessoas experimentam o mesmo grau de fracasso durante o primeiro mês em que se esforçam para alcançar seus objetivos. Mas os membros do grupo bem-sucedido não esperam ter sucesso de imediato e vêem seus fracassos como uma razão para renovar seu

compromisso e um lembrete de que devem voltar a se concentrar em seus objetivos com mais determinação. Norcross diz: "Aqueles que não têm sucesso dizem que uma recaída é a evidência de que não podem tê-lo."

### 3 . A FALSA CRENÇA DE QUE O SUCESSO É UM DESTINO

Pat Riley, da NBA, venceu muitos campeonatos como técnico de basquete. Em seu livro *The winner within* [O vencedor que há em você], ele escreve: "A complacência é o último obstáculo que qualquer vencedor, qualquer equipe, deve superar antes de atingir a possível grandeza. Complacência é a doença do sucesso: ela cria raízes quando você está se sentindo bem com relação a quem você é e o que realizou." É irônico, mas os sucessos do passado podem ser os inimigos mais ferozes do futuro sucesso.

Em fevereiro de 2006, fui convidado a me juntar a alguns amigos que estavam indo para o Super Bowl em um avião particular. Sentei-me ao lado de Lester Woerner, proprietário do avião, um empreendedor e homem de negócios muito bem-sucedido. Ele começou a investir em imóveis quando adolescente, ajudou a construir uma das melhores empresas de gramados do país quando estava na faixa dos vinte aos quarenta anos, e, agora, com seus quarenta e poucos anos, é presidente da Woerner Holdings com investimentos na agricultura, imóveis e ações financeiras. Alguns minutos depois de termos começado a conversar, uma das perguntas que fiz para ele foi como ele manteve o sucesso depois de tê-lo alcançado.

Lester descreveu o dia em que chegou a perceber que havia conseguido o sucesso e começou a se perguntar o que vinha a seguir para ele. "Comecei a mudar", explicou Lester. "Deixei de pensar *por que não* com relação a cada oportunidade que me aparecia para pensar *mas por que* quando surgia uma oportunidade. Perdi a fome."

Quando Lester deixou de aproveitar as oportunidades, elas começaram a se esgotar. E ele estagnou.

"Como você conseguiu sair dessa situação?", perguntei.

"A primeira coisa foi reconhecer que eu estava estagnado; a segunda foi fechar a porta para o sucesso de ontem", ele respondeu. "Uma vez feito isso, pude tomar medidas para mudar, para começar a correr atrás das oportunidades novamente."

Eu disse para Lester que achava que as pessoas tendem a comemorar e depois relaxar quando vêem o sucesso como um destino.

"É bom comemorar e descansar", Lester respondeu, "mas não por muito tempo. Devemos fechar a porta que leva ao sucesso de ontem."

Se você acha que já chegou lá, então está com problemas. No momento em que achar que não precisa mais trabalhar para progredir, você começará a perder terreno.

#### 4. UMA FALTA DE RESILIÊNCIA

George E. Vaillant, professor de psiquiatria de Harvard, em seu livro *Aging well* [Envelhecendo bem], identifica a resiliência como uma característica significativa de pessoas que passam pelas muitas transições da vida desde o nascimento até a velhice. Ele escreve:

"A resiliência reflete indivíduos que, metaforicamente, lembram um galho cujo interior está novo, verde e vivo. Quando retorcido de modo a perder a forma, esse galho se curva, mas não quebra; em vez disso, ele volta a brotar e continua a crescer."^

Essa é uma excelente descrição de como devemos ser se quisermos perseverar em meio à adversidade e aproveitar ao máximo o talento que temos. Não devemos ficar secos, quebradiços e inflexíveis. E devemos fazer um esforço para nos recompor, independentemente de como podemos nos sentir. Seria prudente lembrarmos das palavras do ex-jogador, técnico e executivo da NBA, Jerry West: "Você não conseguirá fazer muita coisa na vida se só trabalhar nos dias em que se sentir bem."

---

"Você não conseguirá fazer muita coisa na vida se só trabalhar nos dias em que se sentir bem."

— JERRY WEST

---



## 5. UMA FALTA DE VISÃO

Tudo o que é criado é, na verdade, criado duas vezes. Primeiro é criado mentalmente; depois é criado fisicamente. De onde vem essa criação mental? A resposta é da visão.

Pessoas que exibem perseverança têm em mente uma visão mais ampla quando trabalham duro em seu ofício ou profissão. Elas vêem em sua imaginação o que querem criar ou fazer, e continuam a trabalhar para alcançá-lo enquanto se esforçam. Por exemplo, anos atrás, li uma história sobre um jogador de golfe amador que disputou uma rodada com Sam Snead, um dos melhores jogadores de golfe do mundo, vencedor do Tour Lifetime Achievement Award, oferecido pela Associação de Golfistas Profissionais, e três vezes capitão da equipe que ganhou a Ryder Cup. No primeiro buraco, Snead fez sete tacadas — três acima do par, uma pontuação surpreendentemente baixa para um jogador de golfe de seu calibre. Quando os dois saíram do campo, Snead não parecia chateado. Quando seu companheiro amador fez-lhe perguntas sobre o ocorrido, Snead respondeu: "Foi por isso que jogamos dezoito buracos." A visão de Snead de toda a situação ajudou-o a manter a perspectiva, continuar resiliente e perseverar. No final da rodada, Snead terminou com quatro tacadas abaixo do par.

### **TALENTO + PERSEVERANÇA = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Vencer os cinco inimigos da perseverança é um passo preliminar para você se tornar uma pessoa com talento extra na área da perseverança. Pensar do modo correto sempre precede agir do modo correto. Se quiser ser capaz de sustentar seu talento, então tome os seguintes passos:

## OBJETIVO: ENCONTRE UM

Rich De Voss, empresário do Orlando Magic da NBA, observou: "A persistência é a teimosia com um objetivo." É muito difícil desenvolver a perseverança quando falta um senso de propósito. No sentido inverso, quando há um forte senso de propósito, a energia surge, os obstáculos se tornam acidentais e a perseverança vence.

---

"A persistência é a teimosia com um objetivo."

— RICH DE VOSS

---

Talvez você conheça o programa de televisão *America's Most Wanted* [Os mais procurados dos Estados Unidos]. Tal como no brasileiro "Linha Direta", são recriadas histórias de crimes e os telespectadores são encorajados a ajudar as autoridades a localizar e capturar os criminosos que são procurados por esses crimes muitas vezes violentos. O apresentador do programa é John Walsh. Muitas pessoas acham que ele é um ator ou jornalista — um profissional da televisão contratado para apresentar o programa. Mas ele não é, e sua história é muito notável.

Walsh tinha sua própria empresa e, junto com três sócios, construiu hotéis de luxo. Mas, um dia, seu filho de 6 anos, Adam, desapareceu. O menino foi seqüestrado, mas, por não haver nenhuma evidência de um crime, as autoridades custaram a ajudar Walsh e sua esposa a encontrar seu único filho. Eles procuraram por dezesseis dias. Tragicamente, quando o menino foi encontrado, era tarde demais. Ele estava morto.

A vida de Walsh foi lançada no caos. Ele perdeu quase catorze quilos. Sua casa foi hipotecada. E ele perdeu sua empresa — simplesmente não conseguiu voltar a trabalhar. Perdeu toda a sua esperança. Então, um dia, o Dr. Ronald Wright, investigador de casos de morte e homicídio do município, olhou para Walsh e perguntou: "Você está pensando em suicídio, não está?"

"Para que continuar a viver?", respondeu Walsh. "Não tenho nada. Meu único filho foi assassinado. Não consigo sequer

conversar com minha esposa. Não tenho trabalho, minha casa está hipotecada, minha vida acabou."

"Não, não acabou", respondeu Wright. "Você é articulado. Você fez a maior campanha para uma criança desaparecida na história da Flórida. Saia e tente mudar as coisas."

Walsh diz que esse foi o melhor conselho que recebeu de alguém. O conselho deu-lhe um propósito. E aquele senso de propósito fez mais do que lhe dar uma razão para não se matar. Deu-lhe energia para servir e ajudar os outros. Em 1988, ele começou a apresentar o programa *America's Most Wanted*, no qual continua até hoje, enquanto escrevo este livro. O programa foi responsável pela captura de centenas de fugitivos, incluindo quatorze que estavam nas listas dos dez mais procurados pelo FBI.

Se quiser maximizar seu talento como uma pessoa com talento extra, você precisa descobrir seu propósito. Esta é a única maneira pela qual você poderá perseverar, como fez John Walsh, mesmo quando estiver diante das circunstâncias mais difíceis.

## **DESCULPAS: ELIMINE-AS**

Uma das coisas mais impressionantes que separa as pessoas que sustentam seu sucesso daquelas cujo sucesso é curto ou que nunca tiveram sucesso é seu forte senso de responsabilidade por suas próprias ações. É mais fácil passar do fracasso para o sucesso do que de desculpas para o sucesso.

---

**E mais fácil passar do fracasso para o  
sucesso do que de desculpas para o sucesso.**

---

Segundo Bruce Nash, autor de uma série de livros sobre personalidades do esporte que merecem ir para o "Hall da Vergonha", um esportista notório por suas desculpas é Rafael Septien, ex-jogador de futebol americano do Dallas Cowboys da NFL. Nash escreve: "Todos somos culpados de usar desculpas. Quando fazemos

isso, nós nos colocamos na companhia de grandes heróis do esporte. Consideremos, por exemplo, Rafael Septien. Não temos a quem comparar Rafael Septien — quando se trata de inventar desculpas tolas para justificar gols perdidos durante jogos." Entre as desculpas, talvez em tom de ironia, que Septien dá estão:

- "Eu estava ocupado demais vendo meus pontos no placar."
- "A grama estava alta demais." (O estádio do Texas nem tem grama; o gramado é artificial.)
- "Os trinta segundos no relógio me distraíram."
- "Meu capacete estava apertado demais e estava apertando meu cérebro. Eu não conseguia pensar."
- "Não me surpreende [eu ter errado]. Você pôs a bola de cabeça para baixo" (disse para o titular).^

Se quiser maximizar e sustentar seu talento, não se permita dar desculpas quando você não usar sua habilidade da melhor forma. Em vez disso, assuma toda a responsabilidade por si mesmo e por suas ações. E tenha em mente as palavras de George Washington Carver: "Noventa por cento dos fracassos vêm de pessoas que têm o hábito de dar desculpas."

## **RESISTÊNCIA: DESENVOLVA UM POUCO**

O ex-campeão mundial de boxe peso-pesado Muhammad Ali, conhecido como "O Maior", afirmou: "Não se fazem campeões em ginásios de esportes. Fazem-se campeões a partir de algo que eles têm lá dentro deles — um desejo, um sonho, uma visão. Eles precisam ter a resistência do último minuto, precisam ser um pouco mais rápidos, precisam ter a habilidade, e a vontade. Mas a vontade deve ser mais forte do que a habilidade." Todas as pessoas que alcançam e mantêm o sucesso têm resistência. Na verdade, a

resistência é a chave para a perseverança, e a perseverança é a chave para tornar-se uma pessoa com talento extra.

Em fevereiro de 2006, acompanhei um grupo de líderes de duas organizações, a EQUIP e a Lidere, em uma viagem à América Central e à América do Sul. Viajamos juntos em um avião particular. Nossa missão era lançar uma iniciativa de treinamento em liderança em sete países.

A primeira etapa de nossa jornada era Honduras. Estávamos agendados para treinar um grupo de líderes ali em uma conferência, e parte de nosso plano era disponibilizar livros sobre liderança para compra. Abraham Diaz, que trabalha com Marcos Witt na Lidere, foi o responsável por acertar os detalhes para passar os livros na alfândega, na Guatemala, e depois, pelo envio desses livros a Honduras, o que precisávamos que fosse feito em um dia para que chegassem a tempo para a conferência no dia seguinte. Mal sabíamos que a presença desses livros na conferência seria fruto de um exercício de perseverança. Eis o que aconteceu, nas palavras de Abraham, depois que ele desembarcou na Guatemala:

Antes de deixar Atlanta, onde deveríamos nos encontrar com o restante do grupo, passei dois dias em Houston, recebendo todas as instruções de que precisava. Os livros estavam chegando em outro avião, e o plano era deixá-los no avião para que, quando chegássemos, não tivéssemos de passar pelo processo de importação de todo o material. Mas a empresa, na Guatemala, que contratamos para levar os livros não seguiu as instruções. Segundo essa empresa, eles tiveram de passar todos os livros pela alfândega. Demorei duas horas e meia para descobrir isso. Todavia, eles não tinham nenhum controle sobre aquelas caixas, e tive de ir direto à alfândega para ver onde elas estavam localizadas.

Às 14h30, fui ao escritório central da alfândega para tentar encontrar as caixas. Mas eles não podiam procurá-las. Eu precisava voltar à empresa responsável por levar os livros e pegar os documentos que eles haviam recebido quando entregaram as caixas. Voltei para pegá-los, mas me disseram que eu teria de esperar a pessoa responsável por esse departamento. Às 15h, a pessoa responsável chegou. Ela me informou que eu

precisava pagar uma taxa em outro local para que ela pudesse liberar esses documentos. Fui ao outro local e fiz o pagamento. Às 15h30, voltei à direção e recebi os documentos que incluíam a fatura e o número do bilhete aéreo que a alfândega requeria. Às 16h, cheguei à alfândega e eles começaram a procurar as centenas de caixas. Enquanto examinavam suas informações, eles perceberam que o número de caixas que havia chegado era menor do que o número informado nos documentos, por isso disseram que não poderiam liberá-las para mim. Para conseguí-las, precisei providenciar uma carta, carimbada e aprovada por outro oficial da alfândega, dizendo que eu abria mão de meu direito às caixas perdidas.

Às 16h30, fui a esse escritório. Vi um homem ali que parecia ser importante. Quando comecei a explicar meu problema, ele me convidou para entrar em seu escritório. Era o diretor administrativo da alfândega de toda a Guatemala. Começou a digitar a carta de que eu precisava. Em seguida, pegou todas as assinaturas e carimbos de que eu precisava para liberar as caixas. Finalmente, parecia que eu havia resolvido o problema. Às 17h15, voltei ao depósito onde são guardadas as cargas internacionais. Eles me deixaram esperando por quarenta e cinco minutos enquanto processavam outros pedidos. Às 18h, o funcionário do depósito disse que, para eles liberarem as caixas, eu precisava fazer outros dois pagamentos referentes à estocagem e outras despesas. Fui ao outro local para fazer o pagamento, mas só tinha dólares americanos, os quais eles não aceitavam. Por isso, entrei em um táxi e fui ao banco mais próximo para trocar o dinheiro.

Às 18h30, voltei para fazer o pagamento e esperei na fila por mais de vinte minutos para poder pagar as taxas. Às 19h, voltei ao depósito e esperei a pessoa que pegaria os recibos comprovando que eu havia feito os devidos pagamentos. Depois de eu esperar quarenta e cinco minutos, a pessoa finalmente chegou. Examinou os papéis. Ela não conseguia acreditar que pude fazer todos os procedimentos em algumas horas. Fez algumas ligações e examinou os papéis novamente. Às 20h, ela finalmente deu um ok e ligou para as pessoas que operariam o maquinário para deixar as caixas na frente do depósito. Às 21h, descobri que os funcionários que mexem com as caixas no depósito não eram os mesmos que as levariam para o avião.

por isso comecei a procurar alguém que pudesse fazer esse serviço. Esperei quase uma hora para que a pessoa responsável aparecesse a fim de que eu pudesse descobrir quanto custaria e se ela tinha pessoas para fazerem isso.

Às 22h, depois de chegarem a um acordo, os funcionários começaram a carregar as caixas e levá-las ao local onde estava o avião. Então percebi que a FBO [base fixa de operações] neste aeroporto não tinha lugar para estocar as caixas da noite para o dia, por isso combinei com os funcionários que levaram as caixas que ficassem com elas até as 5h da manhã seguinte. Às 23h, o comandante de nosso avião me ligou para dizer que sua aeronave não poderia levar todas as caixas que tínhamos por causa do peso. Enquanto as caixas chegavam do depósito, comecei a fazer contato com outros pilotos de aviões pequenos que estavam próximos ao nosso para tentar encontrar algum que estivesse disposto a levar as caixas restantes para Honduras. Finalmente, encontrei um piloto disposto a fazê-lo. Na manhã seguinte, partimos e voamos para Honduras, onde tivemos de começar o mesmo processo, tudo de novo!

Muitos líderes em Honduras ficaram muito agradecidos pela perseverança de Abraham Diaz. Por causa dele, pudemos levar os livros de que eles precisavam.

No início deste capítulo, eu disse que a vida não é uma corrida longa, mas uma série de corridas pequenas em seqüência. A experiência de Abraham Diaz é uma ilustração perfeita desta verdade. Naquele dia, na Guatemala, ele fez uma corrida após a outra por oito horas e meia — e o funcionário que finalmente lhe deu um ok ficou surpreso ao ver que ele pôde fazê-lo. No dia seguinte, ele fez outra corrida. E o mesmo aconteceu no terceiro dia.

Abraham é um líder talentoso. Ele demonstra a primeira característica de bons líderes: a habilidade de fazer as coisas acontecerem. É preciso perseverança. Essa é uma verdade, independentemente de qual seja o seu talento ou das habilidades que você tenha. Sem perseverança, uma pessoa talentosa é um pouco mais do que um fogo de palha.

# TALENTO + *PERSEVERANÇA*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. O propósito dá paixão, e a paixão estimula a perseverança. Qual é o seu propósito? Se você ainda não o definiu e não o escreveu, faça isso agora.
2. Com que frequência você acha que dá desculpas quando não consegue realizar algo que começou a fazer? 20% do tempo? Talvez 60% do tempo? Defina-o como uma porcentagem. Agora, faça isso: peça a três pessoas que o conheçam bem (e que o vejam na pior das hipóteses) para definirem com que frequência você dá desculpas.

Se a média dos números que elas lhe derem for maior que 10%, então você precisa trabalhar esse aspecto. Primeiro, peça a essas pessoas que o façam se responsabilizar por não dar desculpas. Segundo, eduque-se para perguntar: *O que posso aprender com isso?*, em vez de: *O que deu errado?*

3. Qual é a sua atitude frente aos desafios da vida? Você espera obstáculos e fracassos? O que você faz se não tem sucesso de imediato? Você desiste e tenta outra coisa ou continua a trabalhar nesse sentido?

A resistência surge quando você espera que a vida seja difícil, desenvolve o hábito de superar a adversidade e dá mais um passo ao pensar que nada lhe restou. Que obstáculo, fracasso ou adversidade recente pode fazer com que você volte ao combate com a energia renovada? Enfrente-o de novo. E quando tiver vontade de desistir novamente, esforce-se para dar mais um passo. *Depois*, reavalie a situação e veja se você precisa dar *mais um passo*.



- 4.. Como você pode aplicar em sua vida pessoal essa definição: "vida e uma série de corridas pequenas"? Em que essa idéia é mais vantajosa para você? Como ela mudará sua abordagem de uma tarefa, responsabilidade ou oportunidade?
  
5. O que você está disposto a dar para perceber seu potencial e maximizar seu talento como uma pessoa com talento extra? Pense um pouco e faça duas listas: coisas das quais você está disposto a abrir mão para ir para o próximo nível e coisas com as quais você não está disposto a se comprometer.

# 8

## *A coragem testa seu talento*

Há a idéia comum de que a coragem é uma qualidade necessária somente em momentos de extremo perigo ou tensão, como durante uma guerra ou um desastre. Mas ela é muito maior do que isso — e mais comum do que se imagina. Coragem é uma virtude diária. O professor, escritor e apologista C. S. Lewis escreveu: "A coragem não é simplesmente uma das virtudes, mas a forma de cada virtude no momento decisivo." Você não pode fazer nada que valha a pena sem coragem. Quem demonstra coragem pode viver sem arrependimentos.

Quando penso em pessoas cujo talento foi elevado — e testado — por sua coragem, uma pessoa que me vem à mente no mesmo instante é Winston Churchill. Quando jovem, Churchill esperava ser grande. Aos 16 anos, enquanto estava na escola, em Harrow, a resposta de Churchill para as perguntas de um colega de classe sobre seu futuro foram ousadas. "Posso ver grandes mudanças chegando a um mundo que agora é de paz", disse o adolescente Churchill, "grandes revoltas, terríveis conflitos, guerras que não se pode imaginar; e digo que Londres estará em perigo, Londres será atacada e eu serei muito importante na defesa de Londres... Na alta posição que ocuparei, competirá a mim salvar a Capital, salvar o Império." A visão que Churchill tinha de seu papel estava notavelmente dentro das previsões.

Depois que a Europa se rendeu aos nazistas, a Grã-Bretanha, sozinha, opôs-se a eles por dois anos, tendo Churchill como seu líder. Ele desafiou Hitler e constantemente reanimava o povo da nação enquanto eles sofriam repetidos bombardeios alemães e enfrentavam a ameaça de uma possível invasão alemã. Na década de 30, antes da guerra, a estratégia britânica era apaziguar Hitler. Durante todo aquele tempo, Churchill, de modo contestador, expressou sua oposição a tais ações. Em 1940, quando o primeiro-ministro Neville Chamberlain foi forçado a deixar o cargo, a Grã-Bretanha procurou um líder forte para substituí-lo. O sucessor natural de Chamberlain teria sido Lord Halifax, o ministro do exterior. Mas Halifax sabia que não tinha as qualidades necessárias para liderar a Grã-Bretanha na guerra e declinou da possível nomeação. Eoi quando Churchill foi convidado a preencher a lacuna.

Por que Churchill seria escolhido como primeiro-ministro? Ele não contava com o apoio de ninguém havia muitos anos. Por que alguém acreditaria que Churchill tinha coragem para liderar a nação no que parecia ser uma causa para a qual muitos acreditavam haver pouca esperança? A resposta é que sua coragem havia sido testada várias vezes, e havia provado o talento de Churchill.

## **D E S E J O   D E   D E S T A C A R**

Enquanto crescia, Churchill era simplesmente um aluno comum. Era desajeitado e tinha a tendência de se envolver em acidentes. Quando adolescente no internato em Harrow, ele, de fato, não se distinguiu antes de estar preparado para uma carreira no exército. Distinguiu-se em história, era um excelente cavaleiro e vencia os torneios de esgrima da escola. Depois de Harrow, concluiu seu treinamento como oficial militar em Sandhurst e, em 1895, aos 20 anos, foi comissionado para o 4.º Regimento Hussardo, uma unidade da cavalaria que foi destinada para a Índia.

Seu objetivo a longo prazo era entrar para a política, como o pai. Mas, primeiro, ele queria se destacar na carreira militar. Enquanto esperava para partir para a Índia, ele estava ansioso por ação, e conseguiu juntar-se às forças espanholas, que estavam em combate em Cuba, como um observador, para testar sua coragem.

Mais tarde, ele escreveu: "Pensei que poderia ser como fazer um treinamento particular, uma viagem experimental isolada para certificar-me de que a experiência não era imprópria para meu temperamento."^ Ele provou ser corajoso sob os ataques e foi até recomendado para a Cruz da Ordem do Mérito Militar.

Uma vez servindo na tranqüila cidade de Madras, na Índia, ele logo ficou entediado e, mais uma vez, procurou ação. Conseguiu ser nomeado como correspondente da Força de Campo do Malakand na fronteira ao noroeste da Índia, que ficava a mais de três mil quilômetros de Madras, mas logo acabou se juntando à equipe do general em comando. "Pretendo acabar com este jogo e, se eu perder, é óbvio que jamais poderei vencer algum outro", ele escreveu para sua família. "Sou mais ambicioso por ter a reputação de quem tem coragem do que por qualquer outra coisa no mundo.""

## UMA HISTÓRIA DE CORAGEM

Ele não teve de esperar muito tempo para começar a provar quem era. Viu a batalha duas vezes. Na primeira vez, quando a unidade foi atacada, Churchill ficou sob ataques por treze horas. Ficou lúcido na batalha e até ajudou outro oficial a salvar um soldado ferido. Mais tarde, escreveu: "Balas não são dignas de serem consideradas... não acredito que os deuses tenham criado um ser tão potente quanto eu para um fim tão prosaico." Sua segunda experiência foi descrita por ele como o combate mais difícil na fronteira noroeste durante quarenta anos. Durante a batalha que durou cinco horas, a unidade ficou com cinquenta feridos e dezessete mortos, incluindo o comandante do regimento.

Quando as coisas acalmaram, Churchill, mais uma vez, procurou ação. A influência de sua mãe ajudou-o a entrar para o 21.º Esquadrão de Lanceiros, no Cairo. Com eles, participou daquilo que ficou conhecido como a última grande incumbência da cavalaria na história do exército britânico. Sua unidade fazia o reconhecimento do território inimigo naquele dia, perto de Cartum, e localizou 150 lanceiros inimigos. Eles os atacaram e descobriram que haviam caído em uma armadilha. Acabaram em um violento combate frontal. Em

questão de dois minutos, 119 de seus cavalos ficaram feridos, 21 dos homens de sua força militar foram mortos e outros 50 foram feridos. Churchill lutou, e sua unidade foi vitoriosa.

Km 1899, Churchill estava pronto para iniciar sua carreira política. Renunciou ao exército e concorreu a uma cadeira no parlamento, mas perdeu. Mais tarde, naquele mesmo ano, quando a guerra estourou na África do Sul, Churchill foi até lá para cobri-la como correspondente do jornal *Morning Post*. Duas semanas depois, enquanto ele viajava com as tropas em um trem blindado, rebeldes atacaram e descarrilaram o trem. Churchill, calmamente, assumiu o controle e reuniu as tropas. Ajudou a limpar os trilhos, possibilitando que a locomotiva e o vagão de carga fugissem com os feridos. Depois, ele voltou para tentar ajudar o comandante das tropas e foi capturado. Foi levado para uma prisão temporária em Pretória.

Mas Churchill se negou a se render à derrota. Depois de um mês na prisão, ele investiu em uma fuga audaciosa da prisão. Subiu no muro da prisão e pulou em um trem de carga. Os rebeldes bôeres ofereceram uma recompensa por sua captura — vivo ou morto, mas Churchill conseguiu chegar a Durban. Ao chegar lá, ele descobriu que havia se tornado um herói nacional e uma celebridade internacional. Depois de um período de seis meses na Light Horse, um regimento da cavalaria irregular da África do Sul, ele voltou para a Inglaterra onde, mais uma vez, concorreu ao parlamento. Desta vez, ele venceu. Estava com 26 anos.

Winston S. Churchill, neto de Churchill, escreveu:

Quando consideramos o número de ocasiões em que ele arriscou sua vida, mesmo depois de ter renunciado ao seu cargo militar e entrado para o parlamento aos 26 anos, em 1900, saindo dos destroços de um avião nos primeiros dias da aviação, servindo nas trincheiras de Flandres onde comandou o 6º Batalhão do Corpo de Fuzileiros Reais, em 1917, e mais uma vez quando foi atropelado por um táxi em Nova York, em 1930, não podemos deixar de fazer outra coisa, senão pensar que o fato de ele ter sido preservado em todos esses perigos não foi nada menos que um milagre. Então, quando Winston Churchill foi escolhido para ser primeiro-ministro em 1940, as pessoas que o conheciam entenderam

o que o país estava procurando. Sua coragem, tenacidade e talento foram muito bem testados. Toda a sua vida o havia preparado para o que ele enfrentaria durante aqueles cinco anos de guerra. E seu desempenho não decepcionou.

## POR QUE O TALENTO PRECISA DE CORAGEM?

Os riscos eram altos para Churchill enquanto ele cumpria seus deveres como primeiro-ministro. Estava fazendo mais do que simplesmente defender Londres e o império, embora essas responsabilidades fossem obviamente grandes. Liberdade e democracia estavam pesando na balança. Mas seus primeiros testes não surgiram quando os riscos eram altos demais. Surgiram no início. Se ele não tivesse a coragem de avançar quando era jovem e inexperiente, jamais teria descoberto a dimensão de seu talento, nem estaria pronto quando teve de atuar no palco do mundo.

---

"Muito talento de nada adianta para o mundo  
na falta de um pouco de coragem."

— SYDNEY SMITH

---

O escritor e clérigo inglês Sydney Smith afirmou: "Muito talento de nada adianta para o mundo na falta de um pouco de coragem." Para desenvolvermos e descobirmos nosso talento, precisamos de coragem. O termo *coragem* vem do francês *coeur*, que significa "coração". E precisamos reconhecer que, se mostrarmos coragem, nosso coração será testado continuamente. Eis o que quero dizer:

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...  
QUANDO BUSCARMOS UMA VERDADE QUE  
SABEMOS QUE PODE SER DOLOROSA**

Antes de entrar para o exército, Winston Churchill tinha o desejo de criar a reputação de alguém que tinha coragem, mas não sabia se tinha o talento para isso. Para descobrir, ele foi para Cuba.

Seu objetivo era testar sua coragem em um ambiente relativamente controlado e um pouco mais seguro do que o que ele acreditava que encontraria na Índia, a que chamou de "treinamento pessoal", ele entendia que uma pessoa não sabe avaliar suas verdadeiras qualidades até que seja testada. Se tivermos medo do teste, então nunca teremos a chance de desenvolver o talento.

---

"A verdade que faz os homens livres é, na maioria das vezes,  
a verdade que eles preferem não ouvir."

— Herbert Agar

---

A maioria de nós nunca será solicitada a enfrentar balas voando por todos os lados em uma batalha física. Muitas vezes, nossos testes são muito mais particulares e envolvem uma batalha interna, e muitas pessoas acham isso doloroso. Herbert Agar, colunista que venceu o prêmio Pulitzer, declarou: "A verdade que faz os homens livres é, na maioria das vezes, a verdade que eles preferem não ouvir."

Para crescermos, precisamos enfrentar a verdade sobre nós mesmos, e isso muitas vezes é um processo difícil:

- O *problema*. Muitas vezes é algo sobre o qual não queremos ouvir.
- A *tentação*. Queremos ignorá-la, racionalizá-la, adiá-la ou guardá-la.
- A *decisão*. Para crescermos, devemos enfrentar a verdade e fazer mudanças pessoais.
- O *desafio*. A mudança não é fácil; nossa decisão de mudar será testada diariamente.
- A *resposta*. Outros custarão a reconhecê-la; vão esperar para ver se nosso comportamento muda.

- o *respeito*. O respeito sempre é conquistando em situações difíceis, e vem dos outros só quando nosso comportamento corresponde ao que dizemos.

Winston Churchill afirmou: "É preciso coragem para levantar e falar, mas também é preciso coragem para sentar e ouvir." Uma pessoa precisa ser corajosa para ouvir verdades desagradáveis. Tenho de admitir que essa foi uma área de desafio para mim. Acho muito mais fácil lançar a visão, motivar as pessoas e assumir a responsabilidade, em vez de sentar, ouvir os outros falarem a verdade, me humilhar e responder da maneira adequada, mas continuo a me esforçar neste sentido.

#### **NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...**

#### **QUANDO A MUDANÇA FOR NECESSÁRIA, MAS A INATIVIDADE FOR MAIS CONFORTÁVEL**

Estar inativo e nunca deixar o que é familiar pode significar que você está confortável, mas ter a disposição para abrir mão constantemente do que é familiar significa que você é corajoso. O historiador norte-americano James Harvey Robinson definiu: "A grandeza, em última análise, é, principalmente, a causa da bravura — a coragem de fugir de velhas idéias, de velhos padrões e de formas toleráveis de fazer as coisas."

Não é nossa situação que nos forma; nós criamos nossa situação. Nossas circunstâncias não precisam nos definir; podemos redefinir nossas circunstâncias por meio de nossas ações. Em um determinado momento, devemos nos dispor a desistir de tudo o que temos para nos tornarmos tudo o que podemos ser. Se fizermos isso, se estivermos dispostos a deixar nossa zona de conforto e continuar a tentar com coragem, podemos atingir níveis que imaginávamos estarem fora do nosso alcance. Podemos ir mais longe do que os outros que têm um talento maior do que o nosso. A atriz italiana Sophia Loren observou: "Para você progredir em uma profissão di-



fácil, é preciso uma ardente fé em si mesmo. E por isso que algumas pessoas com talento medíocre, mas com desejo interior, vão muito mais longe do que as pessoas com talento muito superior."

---

"Para você progredir em uma profissão difícil, é preciso uma ardente fé em si mesmo. É por isso que algumas pessoas com talento medíocre, mas com desejo interior, vão muito mais longe do que as pessoas com talento muito superior."

— SOPHIA LOREN

---

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...  
QUANDO NOSSAS CONVICÇÕES,  
UMA VEZ EXPRESSAS, FOREM DESAFIADAS**

Toda vez que você estiver disposto a defender alguma coisa, uma outra pessoa estará disposta a fazer um teste com você. As pessoas que expressam suas convicções e tentam viver de acordo com elas irão se deparar com o conflito por parte de outras que têm visões opostas. Ralph Waldo Emerson escreveu: "Seja o que for que você faça, precisa de coragem. Seja qual for o curso que você decidir tomar, sempre haverá alguém para dizer que você está errado. Existem sempre dificuldades que se levantam para tentá-lo fazer acreditar que aqueles que o criticam estão certos. Para traçar um curso de ação e segui-lo até o fim, é preciso parte da mesma coragem de que um soldado precisa. A paz tem suas vitórias, mas é preciso que homens corajosos a conquistem." Então, devemos simplesmente nos manter em silêncio, reprimir nossas convicções e manter a paz? É claro que não! O oposto de coragem não é covardia; é conformidade. Não basta apenas acreditar em alguma coisa. Precisamos viver por alguma coisa. Howard Hendricks disse: "Uma crença é algo que você pode discutir. Uma convicção é algo pela qual você morre." Você não pode realmente viver a menos que existam coisas em sua vida pelas quais você esteja disposto a morrer.

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA... QUANDO A  
APRENDIZAGEM E O CRESCIMENTO  
MOSTRAREM NOSSAS FRAQUEZAS**

Aprender e crescer sempre requer ação, e ação requer coragem — principalmente nas áreas fracas de nossa vida. São nelas que o medo quase sempre entra em ação. É fácil ser corajoso em uma área em que temos pontos fortes; é muito mais difícil em uma área de fraqueza. E por isso que precisamos mais de coragem. O general Omar Bradley observou: "Coragem é a capacidade de agir apropriadamente mesmo quando estamos morrendo de medo."

Quando estou tentando aprender e crescer em uma área de fraqueza e tenho medo de não conseguir ou parecer tolo, incentivo a mim mesmo com estas citações:

- "Coragem é o medo que demora mais para chegar." — George S. Patton
- "A diferença entre um herói e um covarde é um passo para o lado." — Gene Hackman
- "Coragem é o medo entregue às suas orações." — Karl Barth
- "Coragem é fazer aquilo que você tem medo de fazer. Não pode haver coragem a menos que você esteja assustado." — Eddie Rickenbacker
- "Coragem é morrer de medo, mas dominá-lo de qualquer modo." — John Wayne

Muitas vezes, por engano, acreditamos que aprender é algo passivo, que aprendemos quando lemos um livro ou ouvimos uma palestra. Contudo, para aprendermos, devemos agir. Como afirmam o técnico Don Shula e o especialista em gestão Ken Blanchard: "Aprendizado é definido como uma mudança de comportamento. Você não aprendeu algo a não ser que possa agir e usá-lo." E é aí

que o medo muitas vezes entra em ação. O processo de aprendizado pode ser resumido nos cinco passos a seguir:

1. Observe.
2. Aja.
3. Avalie.
4. Reajuste.
5. Volte ao passo n.º 2.

Toda vez que você se preparar para agir, o medo irá, de certo modo, entrar em ação. É nesses momentos que você deve contar com a coragem.

---

"Aprendizado é definido como uma mudança de comportamento. Você não aprendeu algo a não ser que possa agir e usá-lo."  
— DON SHULA E KEN BIANCHARD

---

David Ben-Gurion, ex-primeiro-ministro de Israel, observou: "Coragem é um tipo especial de conhecimento; o conhecimento de como temer o que deve ser temido, e como não temer o que não deve ser temido. Desse conhecimento vem uma força interior que, subconscientemente, inspira-nos a avançar diante de uma grande dificuldade. O que pode parecer impossível é muitas vezes possível, com coragem." Coragem é a força que nos libera para o aprendizado e o crescimento.

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...  
QUANDO OPTARMOS POR PROCEDER  
CORRETAMENTE MESMO QUANDO OS  
OUTROS NOS TRATAREM MAL**

Em 2004, escrevi um livro intitulado *Vencendo com as pessoas* — 25 princípios para alcançar o sucesso por meio de relacio-

*namentos*. Nele está o Princípio da Exelência: "Vamos para um nível mais alto quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam." Em se tratando de lidar com os outros, há, de fato, somente três maneiras pelas quais podemos proceder:

- Proceder incorretamente — quando tratamos os outros pior do que eles nos tratam.
- Proceder normalmente — quando tratamos os outros do mesmo modo como eles nos tratam.
- Proceder corretamente — quando tratamos os outros melhor do que eles nos tratam.

Proceder da maneira incorreta é algo que prejudica os relacionamentos e afasta os outros de nós. Proceder normalmente pode não afastar as pessoas, mas também não as atrai. Mas proceder da maneira correta cria relacionamentos positivos com os outros e atrai as pessoas até nós — mesmo em meio a um conflito.

Para proceder corretamente, é preciso duas coisas. A primeira é coragem. Obviamente não é sua inclinação imediata oferecer a outra face e tratar bem as pessoas enquanto elas o tratam mal. Como encontrar a coragem para fazer isso.' Contando com a segunda coisa, sobre a qual o clérigo Dr. James B. Mooneyhan escreve:

Existe um grande câncer se desenvolvendo na integridade de nossa sociedade. Ele se coloca diante de nossa eficiência e impede nosso sucesso. Ele nos rouba as promoções que procuramos e o prestígio que desejamos. A grande tragédia é que nenhum de nós está imune a ele automaticamente. Cada um de nós deve se esforçar para superá-lo.

Esta malignidade é a falta da capacidade de perdoar. Quando alguém nos faz um mal, fazemos anotações mentais para nos lembrarmos do que foi feito ou pensarmos em maneiras de "nos vingarmos delas". Alguém ganha a promoção que queríamos tanto, e o ressentimento para com aquela pessoa começa a brotar. Nosso cônjuge comete um erro ou faz algo que nos ofendeu, e vemos o que podemos fazer para nos vingarmos ou, pelo me-

nos, termos certeza de que nosso cônjuge jamais se esquecerá do mal que nos fez.

Quando ficamos de olho nos erros cometidos contra nós, revelamos uma falta de maturidade. Theodore Roosevelt declarou certa vez: "O ingrediente mais importante na fórmula do sucesso é saber se relacionar bem com as pessoas." Aqueles que não perdoam ainda não aprenderam essa verdade e, normalmente, são pessoas mal sucedidas. Se você quiser melhorar esta área de sua vida, aqui estão algumas coisas que devem ajudá-lo. Primeiro, pratique o perdão... Segundo, pense coisas boas sobre essas pessoas... É difícil ter sentimentos hostis para com alguém em quem você vê coisas boas. Por fim, faça com que as pessoas saibam, por meio de suas ações, que você é capaz de perdoar e esquecer. Isso fará com que você ganhe respeito.

Lembre-se disto: Cometer um mal coloca você abaixo de seu inimigo; vingar-se só deixa você quite com ele, mas perdoá-lo coloca você acima dele.

---

"Cometer um mal coloca você abaixo de seu inimigo; vingar-se só deixa você quite com ele, mas perdoá-lo coloca você acima dele."

— JAMES B. MOONEYHAN

---

Ninguém aproveita ao máximo o talento que tem se estiver isolado. Tornar-se o melhor que você pode ser exigirá a participação de outras pessoas. Ao proceder corretamente com os outros, você se torna o tipo de pessoa com quem os outros gostariam de trabalhar — e, ao mesmo tempo, você se coloca na melhor posição para ajudar os outros.

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...  
QUANDO ESTAR "LÁ NA FRENTE"  
NOS TRANSFORMAR EM UM ALVO FÁCIL**

Muitas pessoas admiram líderes e inovadores. As organizações dão privilégios a eles; historiadores escrevem livros sobre eles;

escultores esculpem a imagem deles na encosta das montanhas. No entanto, assim como muitas pessoas erguem seus líderes, outras querem derrubá-los. C. V. White descreve bem esta tensão:

"O homem que faz do sucesso uma aventura importante nunca espera a multidão. Ele vai por si mesmo. É preciso força, é preciso muita coragem; mas o homem bem-sucedido tem ambas as coisas. Qualquer pessoa pode falhar. O público admira o homem que tem confiança suficiente em si mesmo para se arriscar. Afinal de contas, essas chances são as principais coisas. O homem que tenta ter sucesso deve esperar ser criticado. Nada importante já foi feito sem que o maior número de pessoas consultadas anteriormente duvidasse da possibilidade. Sucesso é a realização daquilo que as pessoas acham que não pode ser feito."

Se você é um líder ou mesmo um pensador inovador, muitas vezes estará à frente da multidão, o que às vezes o tornará um alvo fácil. Isso requer coragem.

Por muitos anos, organizei um evento em Atlanta chamado Exchange. Era uma experiência de liderança para executivos nos finais de semana. Normalmente, eu falava um pouco sobre liderança, levava alguns líderes conhecidos para responder às perguntas e preparava uma experiência exclusiva na liderança. Um ano, levamos o grupo ao King Center para que eles pudessem ser impactados pela vida e legado de um grande líder, Martin Luther King Jr. Depois, nós os levamos à Igreja Batista Ebenezer. E, como surpresa, preparamos tudo para que a viúva de King, Coretta Scott King, e a filha Bernice estivessem lá para que todos pudessem conhecê-las.

Uma pergunta feita à senhora King foi como era estar com o Dr. King durante o movimento pelos direitos civis, e ela falou sobre a solidão de ser um pioneiro e ocupar um novo terreno. Ela disse que seu marido, muitas vezes, foi mal-entendido, e ela mostrou como foi preciso muita coragem para estar sozinho.

É quase certo que nunca teremos de enfrentar o ódio e a violência que Martin Luther King Jr. enfrentou, mas isso não significa que não precisamos de coragem para liderar. Muitas vezes, os líderes são mal-entendidos, seus motivos são mal interpretados e suas

ações são criticadas, Isso, também, pode ser um teste — um teste que nos deixa mais fortes e aguça nosso talento se tão-somente tivermos a coragem de suportá-lo.

**NOSSA CORAGEM SERÁ TESTADA...  
SEMPRE QUE ENFRENTARMOS  
OBSTÁCULOS AO NOSSO PROGRESSO**

Ann Landers, colunista que dá conselhos, escreveu: "Se me pedissem para dar um único conselho que fosse mais útil para a humanidade, seria este: Espere alguma dificuldade como uma parte inevitável da vida e, quando ela chegar, mantenha a cabeça erguida, olhe-a direto nos olhos e diga: 'Vou ser maior do que você. Você não pode me derrotar'."

---

A adversidade sempre é a parceira do progresso.  
Toda vez que quisermos avançar, obstáculos, dificuldades,  
problemas e situações difíceis vão aparecer no nosso caminho.

---

A adversidade sempre é a parceira do progresso. Toda vez que quisermos avançar, obstáculos, dificuldades, problemas e situações difíceis vão aparecer no nosso caminho. Não devemos esperar nada menos do que isso. E devemos até receber com alegria tais coisas. O romancista H. G. Wells perguntou: "O que o homem faria consigo mesmo se alguma coisa não se colocasse em seu caminho?" Por que ele fez tal comentário?

Porque ele reconheceu que a adversidade é nossa amiga, ainda que não pareça. Todo obstáculo que superamos ensina-nos coisas sobre nós mesmos, sobre nossos pontos fortes e nossas fraquezas. Todo obstáculo nos molda. Quando temos sucesso em meio à dificuldade, nós nos tornamos mais fortes, mais sábios e mais confiantes. As personalidades mais importantes na história são aquelas que enfrentaram os desafios mais difíceis com coragem e estiveram à altura da situação. Isso sem dúvida se aplica a Winston Churchill.

Pat Williams, em seu livro *American Scandal [ O escândalo norte-americano ]*, fala sobre os últimos meses de Churchill. Ele diz que, em 1964, o ex-presidente e general na Segunda Guerra Mundial Dwight D. Eisenhower foi visitar o ex-primeiro-ministro. Eisenhower ficou sentado ao lado da cama do líder corajoso por um bom tempo, e nenhum dos dois falou. Depois de quase dez minutos, Churchill levantou a mão devagar e, meticulosamente, fez o sinal do "V" de vitória, que tanto havia feito para o público britânico durante a guerra. Eisenhower, segurando as lágrimas, arrastou sua cadeira para trás, levantou-se, fez continência e saiu do quarto. Para seu assistente no corredor, Eisenhower disse: "Acabei de dar adeus para Winston, mas você nunca dá adeus para a coragem."

**TALENTO + CORAGEM = UMA PESSOA COM  
TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A  
FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

É tentador aprender sobre a vida de alguém como Churchill ou Eisenhower e acreditar que certas pessoas nasceram com coragem e estão destinadas à grandeza, enquanto outras devem ficar nos bastidores e simplesmente admirá-las. Mas não acho que seja verdade. Acredito que qualquer pessoa possa desenvolver a coragem. Se desejar se tornar uma pessoa mais corajosa, então faça o seguinte:

**1 . PROCURE CORAGEM DENTRO  
DE SI MESMO, E NÃO FORA**

Durante a Grande Depressão, Thomas Edison entregou sua última mensagem pública, que dizia: "Minha mensagem para vocês é: Sejam corajosos! Vivi muito tempo. Vi a história se repetir várias vezes. Vi muitas crises nos negócios. O país sempre saiu mais forte e mais próspero. Sejam tão corajosos quanto seus pais que antecederam vocês. Tenham fé! Sigam em frente!" Edison sabia que, quando experimentamos o medo, devemos ter disposição para



seguir em frente. Esta é uma decisão A coragem começa interiormente antes de ser exibida exteriormente. Devemos, primeiro, vencer a batalha que existe dentro de nós.

Gosto da história sobre a menor carta ao editor já escrita para o jornal britânico *Daily Mail*. Quando o editor convidou os leitores a enviarem suas respostas para a pergunta: "O que há de errado com o mundo?", o escritor G. K. Chesterton, pelo que dizem, enviou a seguinte:

Prezado senhor,  
Eu.  
Sinceramente,  
G. K. Chesterton

Diz o velho provérbio: "Se pudéssemos chutar a pessoa responsável pela maioria de nossos problemas, não poderíamos sentar por uma semana." A coragem, como todas as outras qualidades de caráter, vem de dentro. Começa como uma decisão que tomamos e aumenta à medida que fazemos a escolha de levá-la até o fim. Por isso, o primeiro passo para você se tornar uma pessoa com talento extra na área da coragem é decidir ser corajoso.

## 2. AUMENTE SUA CORAGEM FAZENDO O QUE É CERTO, E NÃO O QUE É OPORTUNO

Florence Nightingale observou: "Coragem é... a virtude universal de todos os que optam por fazer o que é certo, e não o que é oportuno. É a prática comum de todos os que fazem o que deveriam fazer em momentos de conflito, crise e confusão." Adquirir coragem, muitas vezes, pode ser uma batalha interior. Muitas vezes desejamos fazer o que é mais oportuno. O problema é que o que é fácil e oportuno freqüentemente não é o que é certo. Daí vem a batalha. Mas o psicoterapeuta e autor Sheldon Kopp afirmou: "Todas as batalhas importantes são travadas dentro de nós mesmos."

---

"Coragem é... a virtude universal de todos os que optam por fazer o que é certo, e não o que é oportuno. E a prática comum de todos os que fazem o que deveriam fazer em momentos de conflito, crise e confusão."

— FLORENCE NIGHTINGALE

---

Enquanto se esforça para fazer o que você sabe ser certo, você deve se conhecer e se assegurar de que está agindo com integridade para com seus valores essenciais. Dizem que, dentro de cada indivíduo, existem seis pessoas. Elas são...

Quem dizem que você é.

Quem esperam que você seja.

Quem você foi.

Quem você gostaria de ser.

Quem você pensa ser.

Quem você realmente é.

Você deve se esforçar para ser verdadeiro para com quem você realmente é. Se você se esforçar e fizer a coisa certa, então aumentará sua coragem.

### 3. DÊ PASSOS PEQUENOS DE CORAGEM QUE IRÃO PREPARÁ-LO PARA OS MAIORES

A maioria de nós quer crescer rápido e acabar logo com isso. A realidade é que o verdadeiro crescimento é lento, e, para termos sucesso, devemos começar com coisas pequenas e fazê-las todos os dias. São Francisco de Sales recomendou: "Tenha paciência com

Iodas as coisas, mas, principalmente, tenha paciência consigo mesmo. Não perca a coragem ao considerar suas próprias imperfeições, mas, no mesmo instante, comece a remediá-las — todos os dias, comece a tarefa novamente."

---

A vida das pessoas muda quando elas mudam  
alguma coisa que fazem todos os dias.

---

A vida das pessoas muda quando elas mudam alguma coisa que fazem todos os dias. É assim que elas deixam de ser "quem gostariam de ser" para ser "quem realmente são". Que tipo de coisas você pode fazer todos os dias? Você pode ter a coragem de ser positivo ao se levantar de manhã para enfrentar o dia. Você pode ter a coragem de ser bondoso na derrota. Você pode ter a coragem de pedir desculpas quando fere alguém ou comete um erro. Você pode ter a coragem de tentar algo novo — qualquer coisa pequena. Sempre que exibe coragem de algum tipo, você faz um investimento em sua coragem. Faça isso por um bom tempo e você começará a viver um *estilo de vida* de coragem. E quando os maiores riscos surgirem, eles irão parecer muito menores porque você terá se tornado muito maior.

#### **4. RECONHEÇA QUE UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA NÃO IRÁ DAR-LHE CORAGEM, MAS A CORAGEM PODE TORNÁ-LO UM LÍDER**

Em meus anos de dedicação ao ensino da liderança, encontrei muitas pessoas que acreditavam que, se tão-somente pudessem receber um título ou uma posição, isso faria delas líderes. Mas não é assim que a vida funciona. A ex-primeira-ministra britânica Margaret Thatcher observou: "Ser um líder é algo assim como ser uma mulher. Se tiver de dizer às pessoas que é uma, você não é." A posição não faz o líder; o líder faz a posição.

De igual modo, as pessoas não devem esperar que conseguir uma posição de liderança lhes dê coragem. No entanto, sempre

que as pessoas exibirem coragem, é provável que se tornem líderes, porque os outros irão olhar para elas, imita-las e segui-las. Jim Mellado, presidente da Willow Creek Association, descreveu a liderança como "a expressão de coragem que instiga as pessoas a fazerem a coisa certa".

---

Liderança é "a expressão de coragem que instiga as pessoas a fazerem a coisa certa".

— JIM MELLADO

---

## 5. VEJA SEUS HORIZONTES SE EXPANDIREM A CADA ATO DE CORAGEM

A vida que você leva irá se expandir ou se encolher em proporção ao grau de coragem que você exhibe. Aqueles que estão dispostos a assumir riscos, explorar seus limites, enfrentar seus defeitos e, às vezes, sofrer uma derrota irão mais longe do que as pessoas que, timidamente, seguem pelo caminho seguro e previsível. O fundador da revista *Success* [Sucesso], Orison Swett Marden, colocou a questão desta forma:

No momento em que você decide agarrar a vida com toda a sua força e tirar o melhor proveito de si mesmo a qualquer preço, sacrificar todas as ambições menores para alcançar seu único objetivo maior, libertar-se de tudo o que interfere nesse objetivo, estar sozinho, firme em seu propósito, independentemente do que aconteça, você põe em funcionamento as forças interiores divinas que o Criador implantou em você para seu próprio desenvolvimento. Viva de acordo com a sua decisão, trabalhe naquilo em que o Criador tentou que você trabalhasse para o aperfeiçoamento do plano dele, e você será invencível. Nenhum poder na terra poderá impedi-lo de alcançar o sucesso.

Se quiser se tornar uma pessoa com talento extra, você deve mostrar coragem. Não há outra maneira de você alcançar seu sucesso.

Quando comecei minha carreira na liderança, eu era muito ineficiente como líder. Eu acreditava que tinha talento. Pude influenciar e liderar outras pessoas em cada fase de minha carreira estudantil. Mas, quando saí para o mundo real, fiquei muito aquém de minhas expectativas. Meu talento estava sendo testado, e eu não estava correspondendo. Meu problema era que eu queria agradar a todos. Deixar as pessoas felizes era a coisa mais importante para mim. A questão fundamental era que me faltava coragem para tomar decisões certas, porém malquistas. Como reverter a situação? Tomando decisões pequenas que eram difíceis. Com cada uma delas, eu ganhava mais confiança e mais coragem, e comecei a mudar. O processo levou quatro anos.

Ao final desse tempo, percebi que havia aprendido muitas lições valiosas, e escrevi o seguinte para me ajudar a firmar o que havia aprendido:

**L I D E R A R   C O M   C O R A G E M   S I M P L E S M E N T E  
S I G N I F I C A   Q U E   D E S E N V O L V I :**

5. Convicções que são mais fortes do que meus medos.
  6. A visão que é mais clara do que minhas dúvidas.
  7. A sensibilidade espiritual que fala mais alto do que a opinião popular.
  8. A auto-estima que é mais profunda do que a autoproteção.
- 
1. A apreciação pela disciplina que é maior do que meu desejo de lazer.
  2. A insatisfação que é mais forte do que o *status quo*.
  3. O equilíbrio que é mais inabalável do que o pânico.
  4. A atitude de correr riscos que é mais forte do que a atitude de

9. Ações corretas que são mais fortes do que a racionalização.

10. Um desejo maior de ver o potencial alcançado do que de ver pessoas satisfeitas.

Você não precisa ser importante para se tornar uma pessoa de coragem. Você só precisa querer alcançar seu potencial e estar disposto a trocar o que parece bom no momento pelo que é melhor para seu potencial.

# TALENTO + CORAGEM

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Com que frequência você fracassa? A frequência é uma indicação segura de sua propensão a assumir riscos. Pessoas bem-sucedidas entendem que o fracasso é uma parte natural do processo de avanço. Durante sete dias, tenha por objetivo registrar todo fracasso em um diário ou agenda. Ao final da semana, avalie sua disposição para assumir riscos.
2. Converse com seu cônjuge ou um amigo de confiança e pergunte em que área você mais precisa mudar e crescer. Prometa a essa pessoa que, se ela confiar em você, você ficará quieto e não se defenderá ou dará desculpas por uma semana. Depois, cumpra sua promessa e use os sete dias para refletir na avaliação que a pessoa fez a seu respeito. Lembre-se de que é preciso coragem para buscar uma verdade que pode ser dolorosa para você.
3. A que você dá mais valor: prazer ou progresso? Uma das maneiras de avaliar a honestidade de suas respostas é examinar seus objetivos. Seus objetivos incluem conforto ou realização? Se prazer e conforto aparecerem no alto de sua lista de prioridades, talvez você não esteja se arriscando o suficiente para maximizar seu talento e alcançar seu potencial.
4. Faça planos para desenvolver sua coragem fazendo algo que o deixa pouco à vontade ou com medo, uma ou duas vezes por semana durante dois meses. Coloque-o em sua agenda ou lista de afazeres. Essas ações podem ser pequenas. Você não precisa saltar de pára-quedas ou pular de *bungee-jump*, embora possa fazer esses tipos de coisas se estiver disposto. Quanto mais ações exigirem que você tome coragem, mais corajoso você ficará. Seu objetivo é desenvolver um estilo de vida de coragem.

5. Quando os outros o tratam mal, como vou- responde? Você responde na mesma moeda, na base do "elas por elas"? Muitas vezes, não é fácil proceder corretamente. No entanto, se puder, você descobrirá que sua vida tem menos conflitos, experimentará menos estresse e os outros serão atraídos até você. Comece perdoadando os outros por mágoas passadas. Faça uma lista com qualquer ressentimento que você esteja guardando ou sentimentos ruins que esteja tendo no momento contra outras pessoas. Depois, reflita sozinho. Se precisar procurar alguém que esteja na lista para perdoar essa pessoa, faça isso. Depois, tenha por objetivo tratar os outros melhor do que eles o tratam, não só por eles, mas também por você.



# 9

## *Ser receptivo ao ensino expande seu talento*

Se você for uma pessoa extremamente talentosa, é possível que tenha dificuldade para ser receptivo ao ensino. Por quê? Porque pessoas talentosas muitas vezes pensam que sabem tudo. E isso faz com que seja difícil para elas expandir continuamente seu talento. Ser receptivo ao ensino não tem tanto a ver com competência e capacidade mental quanto com *atitude*. É o desejo de ouvir, aprender e aplicar. É a fome por descobrir e crescer. É a disposição para aprender, desaprender e reaprender. Gosto do modo como John Wooden, um dos melhores técnicos de basquete do mundo, coloca a questão: "É o que você aprende depois de saber tudo o que é importante."

Quando ensino e trabalho como mentor de líderes, eu os faço se lembrar de que, se pararem de aprender, eles param de liderar. Mas se permanecerem receptivos ao ensino e continuarem a aprender, eles poderão continuar a causar um impacto como líderes. Seja qual for o seu talento — liderança, habilidade, iniciativa ou outra coisa, você irá expandi-lo se continuar a esperar e a se esforçar para aprender. Pessoas talentosas com atitudes receptivas ao ensino se tornam pessoas com talento extra.

## MAIS DO QUE TALENTO SUFICIENTE

Quem é a pessoa mais talentosa que já existiu? Não há, de fato, como determinarmos isso. Como você escolheria seus critérios? Que talento você valorizaria? Inteligência? Criatividade? Habilidade nos esportes? Habilidade musical? Perspicácia nos negócios? Habilidade artística? Carisma? Habilidades pessoais? Influência profissional? Você poderia, talvez, apresentar um forte argumento para qualquer um desses critérios. Mas o que aconteceria se você usasse *todas* essas características para decidir quem foi a pessoa mais talentosa? Nesse caso, Leonardo da Vinci, certamente, seria um forte candidato.

Leonardo foi chamado de *Homo Universalis*, um "homem universal", por causa de sua incrível habilidade de dominar diversas disciplinas. A expressão *homem da Renascença* foi inventada para se referir a ele pelo fato de incorporar o movimento do renascimento e exibir muitos talentos. Ele era admirado por seus colegas, por seus protegidos e pelos artistas, cientistas e historiadores que estudaram sua vida. Giorgio Vasari, autor da obra clássica *The lives of the artists [A vida dos artistas]*, captou a opinião comum sobre da Vinci quando escreveu:

Os maiores dons, muitas vezes, caem sobre corpos humanos por meio de influências celestiais como um processo natural, e, às vezes, de um modo sobrenatural, um único corpo é, generosamente, provido de tamanha beleza, graça e habilidade que, para onde quer que o indivíduo se volte, cada uma de suas ações é tão divina que ele deixa para trás todos os outros homens e, claramente, se faz conhecido como um gênio dotado por Deus (o qual ele é), e não criado pelo artifício humano. Os homens viram isso em Leonardo da Vinci, que exibiu grande beleza física (a qual nunca foi suficientemente elogiada), uma graça mais do que infinita em cada ação e uma habilidade tão ajustada e tão grande que, para qualquer tarefa difícil para a qual sua mente se voltasse, ele a resolvia completamente com facilidade. Sua grande força pessoal uniu-se á destreza, e seu espírito e coragem sempre foram régios e magnânimos. E a fama de seu nome espalhou-se tão amplamente que não só ele foi respeitado em sua época, mas também sua fama aumentou mais ainda depois de sua morte.'

Se Leonardo só tivesse esculpido, teria sido famoso como escultor. Se só tivesse pintado, ele ainda teria sido reverenciado como mestre. Se só tivesse estudado anatomia, hidráulica e ótica, ele teria sido visto como um cientista revolucionário. Se só tivesse planejado fortalezas, projetado construções e inventado armas pesadas — a que dedicou grande parte de sua vida profissional, ele teria granjeado para si um grande respeito. Era um bom atleta, um ótimo músico e um excelente cantor. Ajudou o matemático italiano Luca Pacioli a criar a *Divina Proportione*. Parecia capaz de fazer qualquer coisa.

## FOME DE APRENDER

O que distinguiu Leonardo? Era um simples caso, como diz Vasari, em que todos os talentos se reúnem em uma única pessoa? Creio que fosse mais do que isso. O talento de da Vinci era extraordinário — mas o mesmo acontecia com sua receptividade ao ensino. E a evidência disso pode ser encontrada em seus cadernos de anotação. Eles são um registro físico de uma mente que nunca parou de descobrir e nunca deixou de aprender.

Muitos artistas criam cadernos de anotações para registrar suas idéias e fazer esboços práticos. Por exemplo, Picasso produziu 178 cadernos de esboços durante sua vida, usando-os, muitas vezes, para explorar temas e fazer estudos composicionais antes de criar uma pintura. Mas os cadernos de anotação de Leonardo vão muito além de esboços. Exibem uma mente extremamente receptiva ao ensino em ação, e mostram a extensão de seu aprendizado e a profundidade de seu pensamento.

Bill Gates, fundador da Microsoft, comprou um desses cadernos de anotação, em 1994. O caderno de anotação chama-se Códice de Leicester e foi criado por da Vinci entre 1506 e 1510. Suas setenta e duas páginas contêm esboços e textos sobre a água, a luz e vários outros assuntos. Às vezes, os escritos de da Vinci eram motivados por seu desejo de descobrir mais sobre a arte, tais como suas observações sobre como a luz é refletida na tinta. Em outras, como os grandes cientistas que viveram antes e depois dele, ele fez observações sérias e descreveu explicações científicas. Por exemplo, da Vinci notou que, às vezes, quando via a lua crescente no céu

no crepúsculo, todo o contorno circular da lua ficava ligeiramente visível. Ele deduziu que a luz do sol refletia dos oceanos da Teria para criar o efeito, que foi confirmado mais de cem anos depois.

Gates diz: "Sou fascinado pela obra de da Vinci desde meus 10 anos de idade. Leonardo foi uma das pessoas mais surpreendentes que já existiu. Ele foi um gênio em mais áreas do que qualquer cientista de qualquer época, e foi um extraordinário pintor e escultor. Seus cadernos de anotação estão centenas de anos à frente do tempo em que foram criados. Eles previram submarinos, helicópteros e outras invenções modernas."

"Seus 'cadernos de anotação' científicos são impressionantes", continua Gates, "não simplesmente como repositórios de suas idéias notáveis, mas como registros de uma grande mente em ação. Nas páginas do Códice de Leicester, ele esboça perguntas importantes, testa conceitos, confronta desafios e tenta obter respostas."

Em um caderno de anotações, da Vinci escreveu: "O ferro enferruja pela falta de uso; a água parada perde sua pureza e, no frio, fica congelada; até a inércia mina o vigor da mente." Esta aversão pela inércia estimulou sua curiosidade intelectual durante toda a sua vida. O amor de Leonardo da Vinci pelo aprendizado nunca parou. Ele continuou a aprender e escrever suas descobertas em seus cadernos de anotação até o fim de sua vida. E essa é a principal razão por que nos lembramos dele.

## **VERDADES SOBRE RECEPTIVIDADE AO ENSINO**

A boa notícia é que não precisamos ter o talento de um Leonardo da Vinci para sermos receptivos ao ensino. Só precisamos ter a atitude certa com relação ao aprendizado. Para isso, considere as seguintes verdades sobre o ensino:

### **1 . NADA É INTERESSANTE SE VOCÊ NÃO ESTIVER INTERESSADO**

O guru em gestão Philip B. Crosby escreve em seu livro *Qualidade é investimento*:

Há uma teoria do comportamento humano que diz que as pessoas, subconscientemente, retardam seu próprio crescimento intelectual. Elas chegam a confiar em clichês e hábitos. Uma vez que atingem a idéia de seu próprio bem-estar pessoal com o mundo, elas param de aprender e sua mente fica à toa pelo resto de seus dias. Elas podem progredir na organização, podem ser ambiciosas e ansiosas e podem até trabalhar noite e dia. Mas não aprendem mais.

É uma vergonha quando as pessoas se permitem cair na rotina e nunca sair dela. Muitas vezes, elas perdem o melhor que a vida tem a oferecer. Em contrapartida, pessoas receptivas ao ensino são plenamente envolvidas com a vida. Ficam entusiasmadas com as coisas. Interessam-se por descobertas, discussões, aplicações e crescimento. Há uma relação definida entre paixão e potencial.

O filósofo alemão Goethe aconselhou: "Nunca deixe passar um dia sem olhar para uma obra de arte perfeita, ouvir uma bela peça musical e ler, em parte, um ótimo livro." Quanto mais envolvidos estivermos, mais interessante será a vida. Quanto mais interessados estivermos em explorar e aprender, maior será nosso potencial para o crescimento.

---

"Nunca deixe passar um dia sem olhar para uma obra de arte perfeita, ouvir uma bela peça musical e ler, em parte, um ótimo livro."

— GOETHE

---

## **2. PESSOAS BEM-SUCEDIDAS VÊM O APRENDIZADO DE UM MODO DIFERENTE DAQUELAS QUE NÃO TÊM SUCESSO**

Depois de mais de trinta e cinco anos ensinando e treinando pessoas, cheguei a perceber que as pessoas bem-sucedidas pensam de um modo diferente das que não têm sucesso. Isso não significa que as pessoas sem sucesso são incapazes de pensar do modo como

as pessoas de sucesso pensam. (Na verdade acredito que quase todo mundo pode se reeducar para pensar de um modo diferente. Foi por isso que escrevi o livro *Thinking for a change* — para ajudar as pessoas a aprenderem as habilidades de raciocínio capazes de torná-las mais bem-sucedidas.) Esses padrões de raciocínio bem-sucedidos fazem parte do aprendizado também.

Pessoas receptivas ao ensino estão sempre abertas a novas idéias e dispostas a aprender com qualquer pessoa que tenha algo a oferecer. O jornalista norte-americano Sydney J. Harris escreveu: "O vencedor sabe quanto ainda tem de aprender, mesmo quando considerado um especialista pelos outros. O perdedor deseja ser considerado um especialista pelos outros antes de ter aprendido o suficiente para saber quão pouco ele sabe." Tudo é uma questão de atitude.

---

"O vencedor sabe quanto ainda tem de aprender, mesmo quando considerado um especialista pelos outros. O perdedor deseja ser considerado um especialista pelos outros antes de ter aprendido o suficiente para saber quão pouco ele sabe."

— SYDNEY J. HARRIS

---

É realmente notável quanto uma pessoa tem de aprender antes de perceber quão pouco ela sabe. Em 1992, escrevi um livro intitulado *Developing the leader within you* [Desenvolvendo o líder que há em você]. Na época, pensei: *Tenho certo sucesso como líder. Escreverei este livro e ele será minha contribuição para os outros sobre este importante assunto.* Então, pus tudo o que eu sabia sobre liderança naquele livro. Mas aquele livro foi só o começo. Escrevê-lo fez-me querer aprender mais sobre liderança, e minha iniciativa de aprender passou para outro nível. Procurei mais livros, palestras, pessoas e experiências que me ajudassem a aprender. Hoje, tenho escrito um total de oito livros sobre liderança. Será que já esgotei esse assunto? Não. Existem ainda coisas para aprender — e ensinar. Meu mundo na liderança está se expandindo, e o mesmo está acontecendo comigo. O mundo é vasto, e nós somos tão limitados. Há muito que aprendermos — desde que continuemos receptivos ao ensino.

### 3. O APRENDIZADO TEM POR OBJETIVO SER UMA BUSCA PARA TODA A VIDA

Dizem que o estudioso romano Catão começou a estudar grego quando tinha mais de 80 anos. Quando lhe perguntaram por que ele estava empreendendo uma tarefa tão difícil para sua idade, ele respondeu: "Foi a idade mais nova que me restou." Ao contrário de Catão, muitas pessoas consideram o aprendizado como um evento, e não um processo. Alguém me disse que somente um terço das pessoas lê um livro inteiro depois de se graduar. Por que é assim? Porque eles vêem a educação como um período da vida, não como um modo de vida!

Aprender é uma atividade que não está restrita à idade. Não importa se você já passou dos 80, como Catão, ou se ainda não chegou à adolescência. O autor Julio Melara só tinha 11 anos quando começou a aprender as principais lições de vida que pôde levar consigo para a fase adulta e ensinar aos outros. Aqui estão algumas das coisas que ele aprendeu, extraídas de seu livro *It only takes everything you've got!: Lessons for a life of success* [Só é preciso tudo o que você tem: Lições para uma vida de sucesso]:

- Comecei cortando grama para ganhar um dinheiro aos 11 anos. *Lição aprendida*-, É importante encarar as coisas com um olhar puro e profissional.
- Fui funcionário no setor de almoxarifado de uma mercearia local. *Lição aprendida*: Certificar-me de que, se vou vender alguma coisa, a mercadoria precisa estar no estoque.
- Lavei pratos em um restaurante local. *Lição aprendida*: Alguém sempre tem de fazer o trabalho que ninguém mais quer fazer. Além disso, a maioria das pessoas tem muita comida no prato. (Elas não terminam o que começam.)

Fui zelador de um prédio comercial.

*Lição aprendida:* A importância da limpeza, uma vez que ela está relacionada à imagem.

Fritei e preparei alimentos em uma churrascaria.

*Lição aprendida:* A importância da preparação e o impacto da apresentação correta.

Fui servente de construção (carregava madeiras e materiais de um lugar para outro).

*Lição aprendida:* Não quero fazer isso pelo resto de minha vida. Vendi

assinaturas de jornal.

*Lição aprendida:* O trabalho de rejeição — tinha de bater em, pelo menos, trinta portas antes de conseguir vender uma assinatura.

Fui encarregado da expedição em uma loja de material de hidráulica.

*Lição aprendida:* Entregar seu projeto ou serviço no prazo é tão importante quanto vendê-lo.

Fazia o café da manhã em um restaurante 24 horas. *Lição aprendida:*

Como fazer quinze coisas de uma vez. Também descobri coisas esquisitas que as pessoas gostam de colocar nos ovos.

Lavei carros em um lava-rápido.

*Lição aprendida:* A importância dos detalhes (lavar *versus* detalhar). Você pode pagar 15 dólares só para lavar o carro por fora ou 150 dólares para limpar o carro por dentro e por fora, incluindo todos os detalhes. Os detalhes são uma chateação, mas são valiosos.

Vendi sapatos em uma loja varejista.

*Lição aprendida:* Vender aos clientes o que eles querem e gostam. Além disso, aprendi a elogiar as pessoas e ser sincero.



- Fui ajudante de garçom em uma lanchonete local

*Lição aprendida:* As pessoas gostam de ser servidas com um sorriso e adoram uma mesa limpa.

Cada estágio da vida apresenta lições a serem aprendidas. Podemos optar por ser receptivos ao ensino e continuar a aprendê-las, ou podemos ter a mente fechada e parar de crescer. A decisão é nossa.

#### 4. AS PESSOAS TALENTOSAS PODEM SER AS MAIS DIFÍCEIS DE SE ENSINAR

Outro dia, eu estava almoçando com meu amigo Sam Chand, e estávamos falando sobre talento e receptividade ao ensino. Sam mencionou que ele tinha muito talento musical. "Posso tocar qualquer tipo de teclado, acordeão, bateria, guitarra, saxofone, violino", contou ele. "Basicamente, posso tocar qualquer coisa. Se ouvir uma melodia uma única vez, consigo tocá-la."

---

Um dos paradoxos da vida é que as coisas que o *fazem* ter sucesso de início raramente são as coisas que *mantêm* seu sucesso.

---

Esse parece ser um dom maravilhoso. Mas Sam disse que, quando decidiu elevar o nível de seu desempenho no saxofone fazendo aulas de jazz, logo ficou frustrado. Uma vez que tocava de ouvido e tinha facilidade para tirar uma música, ele não teve a paciência e a perseverança de que precisava para ter sucesso. Por fim, desistiu.

Um dos paradoxos da vida é que as coisas que o *fazem* ter sucesso de início raramente são as coisas que *mantêm* seu sucesso. Você precisa continuar aberto a novas idéias e estar disposto a aprender novas habilidades. J. Konrad Hoje aconselha:

Se você não pode ser receptivo ao ensino, ter talento não lhe será de grande valia.

Se você não pode ser flexível, ter um objetivo não lhe será de grande valia.

Se você não pode ser agradecido, ter em abundância não lhe será de grande valia.

Se você não pode ser mentoreado, ter um futuro não lhe será de grande valia.

Se você não pode ser estável, ter um plano não lhe será de grande valia.

Se você não pode ser acessível, ter sucesso não lhe será de grande valia.

Isso pode parecer estranho, mas não deixe seu talento ser um empecilho no caminho de seu sucesso. Continue receptivo ao ensino.

## 5 . O ORGULHO É O PRINCIPAL OBSTÁCULO À RECEPTIVIDADE AO ENSINO

O autor, treinador e palestrante Dave Anderson acredita que a principal causa de fracasso na gestão é o orgulho. Ele escreve:

"Há muitas razões por que os gestores falham. Para alguns, a organização cresce mais rápido do que eles. Outros não mudam com o tempo... Alguns fazem escolhas infelizes com relação a caráter. Parecem bons por um tempo, mas, no final, descobrem que não conseguem se empenhar. Cada vez mais, um número maior de empresas mantém as pessoas erradas por um bom tempo porque elas não querem admitir que cometeram um erro ou porque a alta rotatividade é um reflexo negativo para elas. Alguns fracassos tiveram um currículo brilhante no passado, mas começam usando seu sucesso como uma licença para construir uma cerca em volta daquilo que tinham, em vez de continuar a arriscar e expandir para levá-lo a níveis ainda mais altos. Mas todas essas causas para o fracasso na gestão têm sua raiz em uma causa comum: o orgulho. Em termos mais simples, o orgulho é devastador... O orgulho infla sua noção de valor próprio e distorce sua perspectiva da realidade."

Embora a inveja seja o pecado mortal que é fruto de sentimentos de *inferioridade*, o pecado mortal do orgulho é fruto de sentimentos de *superioridade*. Ele cria uma arrogância no sucesso, um senso inflado de valor próprio, acompanhado de uma perspectiva distorcida da realidade. Tal atitude leva a uma perda do desejo de aprender e a uma indisposição de mudar. Faz com que sejamos pouco receptivos ao ensino.

## OS PROBLEMAS QUE EXISTEM COM O ORGULHO

O orgulho é uma barreira tão alta ao sucesso e ao desenvolvimento do talento que precisamos examiná-lo mais detalhadamente. Aqui estão apenas alguns dos efeitos negativos do orgulho relacionados à receptividade ao ensino:

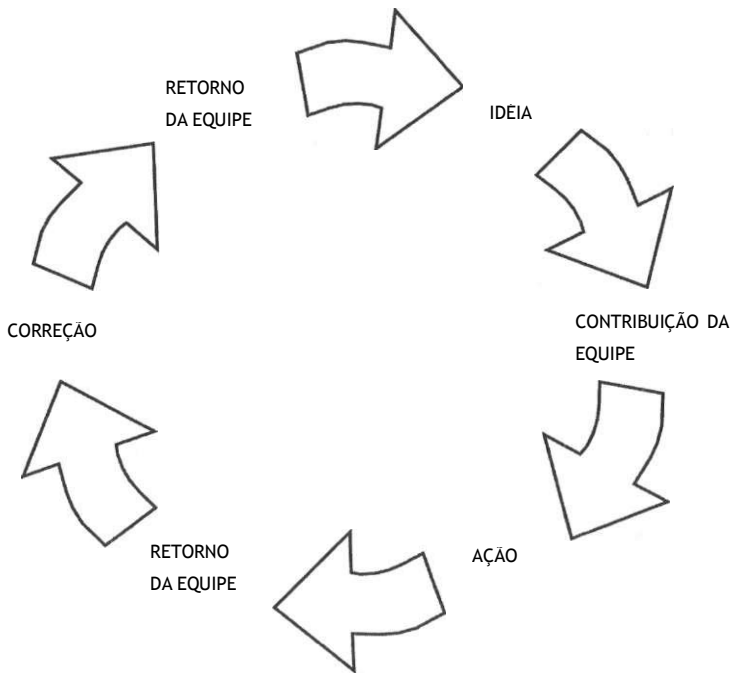
### O ORGULHO FECHA NOSSA MENTE PARA NOVAS IDÉIAS

Ainda estou para conhecer uma pessoa convencida, arrogante ou orgulhosa com disposição para ser ensinada. E você? O escritor de Provérbios observou: "Você conhece alguém que se julga sábio? Há mais esperança para o insensato do que para ele." A receptividade ao ensino em sua forma mais básica é uma disposição para abrir nossa mente para idéias novas. O orgulho impede isso.

### O ORGULHO FECHA NOSSA MENTE PARA O RETORNO

Stephen Covey comenta: "É preciso humildade para procurar retorno. É preciso sabedoria para entendê-lo, analisá-lo e, adequadamente, agir de acordo com ele." Já confessei que nem sempre fui um bom ouvinte. Mas aprendi, ao longo dos anos, que não posso fazer nada de real valor sozinho. A realização exige trabalho em equipe, e nenhum de nós é tão esperto quanto todos nós juntos. Tendo aprendido essa lição, estou sempre pedindo aos membros de minha equipe que contribuam com minhas idéias. Acho que isso

é o mais importante antes de qualquer ação nossa, minha ou dos membros da equipe, mas também peço retorno ao longo de todo o processo. O processo de comunicação é algo semelhante ao que segue:



O processo começa com uma idéia, que é aprimorada pela interação da equipe. Mas o que também acontece é que, por causa da contribuição e retorno que recebo, minha idéia seguinte é melhor. Desde que eu esteja disposto a ouvir e aceitar o retorno, isso não só aprimora qualquer tarefa em que estejamos trabalhando, mas também me aprimora!

## O ORGULHO IMPEDE-NOS DE ADMITIR ERROS

O almirante em comando ordenou a um grupo de pilotos da Marinha entretido em manobras que mantivesse silêncio no rádio. Mas um jovem piloto, por engano, ligou o rádio e foi ouvido quando disse: "Cara, tô ferrado!"

Quando almirante ouviu isso, ele agarrou o microfone que estava com o operador de rádio e gritou: "O piloto que quebrou o silêncio no rádio, identifique-se imediatamente!"

Depois de uma longa pausa, ouviu-se uma voz no rádio: "Posso estar ferrado, mas não tô *tão* ferrado assim!"

---

"A coisa mais importante na vida é não capitalizar sobre os nossos ganhos.

Qualquer idiota pode fazer isso. A coisa realmente importante é tirar proveito de nossas perdas. Isso requer inteligência; e constitui a diferença entre um homem de juízo e um tolo."

— WILLIAM BOLITHO

---

O medo pode impedir algumas pessoas de admitir erros, mas o orgulho é quase sempre a causa. O problema é que uma das melhores maneiras de crescermos é admitindo nossos erros e aprendendo com eles. O escritor William Bolitho observou: "A coisa mais importante na vida é não capitalizar sobre os nossos ganhos. Qualquer idiota pode fazer isso. A coisa realmente importante é tirar proveito de nossas perdas. Isso requer inteligência e constitui a diferença entre um homem de juízo e um tolo."

## O ORGULHO IMPEDE - NOS DE FAZER MUDANÇAS NECESSÁRIAS

Toda vez que fazemos um trabalho e pensamos que o fizemos bem, passamos a refutar a idéia de fazer mudanças em nosso trabalho. Nós nos dedicamos ao *status quo*, e não ao progresso. Por quê. Porque temos um investimento emocional nele. Por exemplo, toda vez, no passado, em que assumi uma posição de liderança na qual herdei uma equipe, relutei um pouco em fazer mudanças para o bem da organização. Se alguém não estava cumprindo seu papel e demonstrava que não faria progressos, eu o substituí. No entanto, se alguém escolhido por mim não correspondesse às expectativas, eu demorava para fazer a mudança necessária. O orgulho levava-me

a defender o que, às vezes, não deveria ter sido defendido, Em se tratando de mudar os outros, queremos fazê-lo Io no mesmo instante. Mas e mudar a nós mesmos.' Não tão rápido! Isso c um problema.

## **COMO VENCER UM PROBLEMA DE ORGULHO**

Se o orgulho é um obstáculo ao seu crescimento, então você precisa tomar algumas medidas ponderadas e estratégicas para vencê-lo. Isso talvez não seja fácil. Benjamin Franklin, um dos pais fundadores dos Estados Unidos, observou: "Talvez não exista nenhuma de nossas paixões naturais tão difícil de subjugar quanto o orgulho. Derrube-o, sufoque-o, humilhe-o tanto quanto desejar, e ele ainda estará vivo. Ainda que eu pudesse conceber que o havia vencido por completo, provavelmente teria orgulho de minha humildade." Para começar o processo, eis o que sugiro:

### **1. RECONHEÇA E ADMITA SEU ORGULHO**

O primeiro e mais difícil passo para vencer o orgulho é reconhecer que ele é um problema, uma vez que todos que estão presos a ele muitas vezes não têm consciência disso. Para derrotarmos o orgulho, precisamos adotar a humildade, e poucos desejam isso. O escritor e apologista C. S. Lewis observou: "A quem queira adquirir a humildade, acho que posso ensinar-lhe o primeiro passo. O primeiro passo é perceber que somos orgulhosos. E este é também um passo enorme. Nada mesmo, pode ser feito antes disso. Se pensamos que não somos orgulhosos, na realidade, somos muito orgulhosos."

Para tentar manter a perspectiva, carregue o poema de Saxon White Kessinger comigo. E quando estou começando a pensar que realmente sou importante, pego o poema e o leio. O poema chama-se "Indispensable Man" [O homem indispensável]:

Alguma vezes, quando você se sentir importante, Alguma vez,  
quando seu ego florescer, Alguma vez, quando você tomar como  
certo Que você é o mais bem preparado.

Alguma vez, quando você sentir que, ao seguir, Deixará um vazio  
impossível de ser preenchido, Apenas siga estas simples instruções  
E você verá como elas humilham sua alma;

Encha um balde de água.  
Ponha sua mão nele até o pulso submergir,  
Tire-a e o vazio que ela deixar  
Será o vazio que você deixará quando se afastar.

Você poderá salpicar tudo o que quiser ao entrar, Poderá agitar a  
água como quiser, Mas pare e você descobrirá, num piscar de olhos,  
Que tudo voltará a ser como era antes.

A moral deste exemplo singular  
É que você deve fazer o melhor possível,  
Orgulhar-se, mas se lembrar  
Que não há nenhum homem indispensável.

As pessoas têm uma tendência natural de acreditar — ou esperar —  
que são indispensáveis, que o mundo irá parar e perceber se alguma coisa  
acontecer com elas. Mas tenho de dizer, como alguém que já fez muitos  
enterros, que a vida continua. Quando uma pessoa morre, os familiares e os  
amigos mais próximos a ela sofrem. Mas o restante das pessoas que  
participam da recepção após o enterro está mais preocupado com a salada  
de batatas do que com o ente querido que partiu. Por isso o conselho de  
Kessinger é, de fato, bom: faça o melhor possível, mas lembre-se de que não  
há nenhum homem indispensável.

## **2. EXPRESSE GRATIDÃO FREQUENTEMENTE**

Certa vez, quando eu estava conversando com Zig Ziglar, ele me  
disse que achava ser a gratidão, de todas as virtudes, a menos expressa.  
Acho que essa é uma verdade. Também acho que ela é a

expressão mais apreciada por quem a recebe. Acho que a sugestão de Oprah Winfrey de cultivar a gratidão é excelente. Ela sugere:

"Faça um diário da gratidão. Toda noite, faça uma lista com cinco coisas que aconteceram durante o dia pelas quais você é agradecido. Isso aos poucos mudará sua perspectiva com relação ao seu dia e sua vida. Se você puder aprender a se concentrar no que tem, sempre verá que o universo é abundante; você terá mais. Se você se concentrar no que não tem, nunca terá o suficiente."

É aí que está o problema de pessoas que se enchem de orgulho próprio. Elas não são agradecidas porque nunca pensam que têm tanto quanto merecem. Expressar gratidão constantemente irá ajudá-lo a romper com este tipo de orgulho.

### 3. RIA DE VOCÊ MESMO

Gosto do provérbio chinês que diz: "Felizes os que riem de si mesmos, porque nunca deixarão de se divertir." As pessoas que têm o problema do orgulho raramente riem de si mesmas. Mas divertir-se às próprias custas mostra que o orgulho não é um problema, mas, sim, uma forma de acabar com um problema de orgulho.

---

"Felizes os que riem de si mesmos,  
porque nunca deixarão de se divertir."

— PROVÉRBIOS CHINÊS

---

Há uma história sobre um juiz chamado Robert S. Gawthorp, que tinha uma carreira ilustre no tribunal no início de 1977, aos 44 anos. Mas ele se recusava a se levar muito a sério e mantinha seu senso de humor. Gawthorp comentou: "Só porque as pessoas se levantam quando você entra no tribunal, usa uma veste preta para trabalhar e se senta em uma cadeira elevada... você tem de lembrar para si mesmo que você é simplesmente outra pessoa que, por acaso, foi um advogado alçado à posição de juiz." Para se lem-



brar disso, ele costumava maular uma pequena frase emoldurada próxima à sua porta particular que dava acesso à sala de audiência — um presente de parentes — que dizia: "Para nós, você sempre será o mesmo burro velho."

## **TALENTO + RECEPTIVIDADE DO ENSINO = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Se quiser expandir seu talento, você deve ser receptivo ao ensino. Esse é o caminho para o crescimento. O escritor John Naisbitt acredita que "a habilidade mais importante que se deve adquirir é aprender a aprender". Eis o que sugiro enquanto você procura ser receptivo ao ensino e se torna uma pessoa com talento extra:

### **1. APRENDA A OUVIR**

O primeiro passo para você ser receptivo ao ensino é aprender a ouvir. O escritor e filósofo norte-americano Henry David Thoreau escreveu: "São necessárias duas pessoas para falar a verdade — uma para falar e outra para ouvir." Ser um bom ouvinte ajuda-nos a conhecer melhor as pessoas, aprender o que elas aprenderam e mostrar-lhes que as valorizamos como indivíduos.

Abraham Lincoln foi um dos presidentes mais receptivos ao ensino. Quando começou sua carreira, ele não era um grande líder. Mas chegou à presidência dos Estados Unidos. Sempre foi um ouvinte ansioso e, como presidente, abria as portas da Casa Branca para qualquer pessoa que quisesse lhe expressar uma opinião. Ele chamava essas freqüentes sessões de "banhos de opinião pública". Ele também pedia a quase todos a quem conhecesse para que lhe enviassem idéias e opiniões. Conseqüentemente, recebia centenas de cartas por mês — muitas mais que os outros presidentes haviam recebido no passado. Com essa prática, ele aprendeu muito. E, mesmo não aceitando os argumentos, ele aprendia mais sobre o

modo de pensar dos autores das cartas, e usava esse conhecimento para criar suas políticas e convencer outros a adotá-las.

À medida que você passa cada dia, lembre-se de que você não poderá aprender se estiver sempre falando. Como diz o velho ditado: "Há uma razão para você ter uma boca e duas orelhas". Ouça os outros, continue humilde, e você começará a aprender coisas todos os dias que poderão ajudá-lo a expandir seu talento.

## 2. ENTENDA O PROCESSO DE APRENDIZADO

Às vezes, as coisas são exageradamente óbvias e precisam de pouca explicação. Por exemplo, leia as seguintes advertências e conselhos divertidos que foram extraídos de situações militares:

"Mire o inimigo." — Instrução impressa no lança foguete norte-americano

"Quando o pino está puxado, a Sra. Granada não é nossa amiga." — Exército dos Estados Unidos

"Se o inimigo estiver ao alcance, você também estará." — *Infantry Journal* [Jornal da Infantaria]

"Normalmente é desaconselhável ejetar sobre a área que você acabou de bombardear." — Manual da Força Aérea dos Estados Unidos

"Se seu ataque foi fácil demais, é provável que você esteja caindo em uma emboscada." — *Infantry Journal*

"Nunca diga ao sargento do pelotão que você não tem nada para fazer." — Recruta desconhecido do exército

"Não atraia fogo; isso irrita as pessoas à sua volta." — Seus companheiros

"Se você vir um especialista em bombas correndo, tente acompanhá-lo." —Tropa da Ammo Norte-Americana'

Quando as coisas não são tão óbvias assim, é útil entender como funciona o processo de aprendizado:

Passo n.º 1: Aja.

Passo n.º 2: Procure seus erros e avalie-os.

Passo n.º 3: Procure uma maneira de fazer diferente.

Passo n.º 4: Volte ao Passo n.º 1.

Lembre-se de que o maior inimigo do aprendizado é o conhecimento, e o objetivo de todo aprendizado é a ação, não o conhecimento. Se o que você está fazendo não contribui, de certo modo, com o que você ou os outros estão fazendo na vida, então examine o valor que isso tem e esteja preparado para mudanças.

---

O maior inimigo do aprendizado é o conhecimento.

---

### **3 . PROCURE E PLANEJE MOMENTOS PROPENSOS AO ENSINO**

Recentemente, li um livro intitulado *As 10 leis do crescimento pessoal* que apresenta uma excelente perspectiva sobre esta idéia. A segunda lei diz: "Sempre faça com que seu aprendizado seja maior do que sua experiência." Os autores Dan Sullivan e Catherine Nomura ainda explicam:

O aprendizado contínuo é essencial para o crescimento por toda a vida. Você pode ter muita experiência e não ter de sofrer por todas as coisas que fez, viu e ouviu. A experiência apenas não é garantia de um crescimento para toda a vida. Mas, se regularmente transformar sua experiência em lições novas, você fará com que cada dia de sua vida seja uma fonte de crescimento. As pessoas mais inteligentes são as que podem transformar até

os eventos ou situações menores em mudanças de pensamento ação. Observe tudo o que há na vida como uma escola e cada experiência como uma lição, e seu aprendizado sempre será maior do que sua experiência."

Essa descrição é a de um estilo de vida receptivo ao ensino. Se procurar oportunidades para aprender em cada situação, você se tornará uma pessoa com talento extra e expandirá seu talento para que ele atinja seu potencial. Mas você também pode dar mais um passo e, efetivamente, procurar e planejar momentos propensos ao ensino. Você pode fazer isso lendo livros, visitando lugares que irão inspirá-lo, participando de eventos que irão incentivá-lo a efetuar mudanças, participando de aulas e passando tempo com pessoas que irão desenvolvê-lo e colocá-lo diante de novas experiências.

---

"Faça de seus amigos seus professores e una os prazeres da conversa às vantagens da instrução."

— BALTASAR GRACIAN

---

Tenho tido o privilégio de passar tempo com muitas pessoas notáveis, e a recompensa natural tem sido a oportunidade de aprender. Em meus relacionamentos pessoais, também sou atraído a pessoas com quem posso aprender. Meus amigos mais próximos são pessoas que desafiam meu modo de pensar — e muitas vezes o mudam. Eles me levantam de muitas maneiras. E descobri que, muitas vezes, vivo de acordo com uma afirmação feita pelo filósofo e escritor espanhol Baltasar Gracian: "Eaça de seus amigos seus professores e una os prazeres da conversa às vantagens da instrução." Você pode fazer o mesmo. Cultive a amizade com pessoas que o desafiam e lhe agregam valor, e tente fazer a mesma coisa com elas. Isso mudará sua vida.

#### 4. FAÇA COM QUE SEUS MOMENTOS PROPENSOS AO ENSINO VALHAM A PENA

Há alguns anos, vi uma tira cômica do *Snoopy*, de Charles Schulz, que mostrava Charlie Brown na praia fazendo um impressionante castelo de areia. Terminado o castelo, ele se afastou para admirar o resultado, quando ele e sua obra foram engolidos por uma chuvarada que fez seu lindo castelo desmoronar. No último quadro, ele diz: "Isso deve ser útil para me ensinar alguma coisa, só não sei o quê."

Infelizmente, é assim que muitas pessoas se sentem depois de uma experiência possivelmente valiosa. Até quem está acostumado a se beneficiar de momentos propensos ao ensino pode não entender o principal ponto da experiência. Digo isso porque, há trinta anos, sou preletor em conferências e seminários — eventos que têm por objetivo ajudar as pessoas a aprenderem. Mas descobri que muitas pessoas saem de um evento e fazem muito pouco com o que ouviram depois que guardam suas anotações. É como um *designer* de jóias que vai a uma loja para comprar pedras preciosas, guarda-as cuidadosamente em um estojo e, depois, coloca esse estojo na prateleira para juntar pó. Para que comprar as pedras preciosas se elas nunca vão ser usadas?

Temos a tendência de concentrar-nos nos eventos de aprendizado, e não no processo de aprendizado. Por causa disso, tento ajudar as pessoas a tomarem medidas que irão ajudá-las a implementar o que aprendem. Sugiro que, em suas anotações, elas usem um código para destacar coisas que saltam aos seus olhos:

T indica que você precisa de um tempo para pensar naquele momento.

Me indica algo que você precisa mudar.

© Um rosto sorridente significa que você está fazendo um bom trabalho.

A indica algo que você precisa aplicar.

C significa que você precisa compartilhar esta informação com outra pessoa.

Após a conferência, recomendo que elas façam listas de afazeres com base no que marcaram e depois agendem um tempo para executá-las.

## **5 . P E R G U N T E A S I M E S M O : E S T O U R E A L M E N T E R E C E P T I V O A O E N S I N O ?**

Alguém me enviou uma lista de afirmações que, pelo que consta, são resultados de avaliações reais do desempenho de funcionários. Elas revelam a falta de receptividade ao ensino na sua forma mais divertida:

Desde o meu último relatório, este funcionário chegou a um nível muito baixo e começou a cair.

Trabalha bem quando está sob constante supervisão; quando acuado, como um rato.

Quando ela abre a boca, é só para enfiar o pé na jaca.

Ele ficaria boiando em uma poça no estacionamento.

Esta jovem senhora tinha ilusões de adaptação.

Ele estabelece padrões pessoais baixos e, constantemente, não consegue alcançá-los.

Este funcionário vai longe demais e, quanto antes, melhor. Ele não tem

úlceras, mas as causa. Ele tem trabalhado demais com cola.

Ele enche a sala de alegria toda vez que sai.

Se você vir duas pessoas conversando e uma parecer entediada, ele é a outra pessoa.

As portas estão fechadas, as luzes brilhando, mas o trem não está chegando.

Se você der um centavo pelos pensamentos dele, ele vai lhe dar troco.

Ele leva duas horas para assistir a um programa que dura sessenta minutos.

A roda está girando, mas o hamster está morto.

Alguns bebem da fonte do conhecimento; ele só fez gargarejo."

Eu já disse antes, mas vale a pena repetir: todos os bons conselhos do mundo não irão ajudá-lo se você não tiver um espírito receptivo ao ensino.

Para saber se você *realmente* está aberto a novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas, responda às seguintes perguntas:

1. Estou aberto às idéias de outras pessoas?
2. Ouço mais do que falo?
3. Estou aberto a mudar minha opinião com base em novas informações?
4. Admito prontamente quando estou errado?
5. Observo antes de agir em uma situação?
6. Faço perguntas?
7. Estou disposto a fazer uma pergunta que irá expor minha ignorância?
8. Estou aberto a fazer coisas de um modo que nunca fiz?
9. Estou disposto a pedir orientações?
10. Coloco-me na defensiva quando sou criticado ou ouço abertamente a verdade?

Se você respondeu não para uma ou mais dessas perguntas, então você pode crescer na área da receptividade ao ensino. Você precisa abrandar sua atitude e aprender a ser humilde, e lembrar das palavras de John Wooden: "Tudo o que sabemos, aprendemos com outra pessoa!"

---

"Tudo o que sabemos, aprendemos com outra pessoa!"

— John Wooden

---

Thomas Edison era o convidado do governador da Carolina do Norte quando o político o cumprimentou por seu gênio criativo.

— Não sou um grande inventor — reagiu Edison.

— Mas o crédito de mil patentes é seu — afirmou o governador.

— Sim, mas a única invenção que realmente posso alegar como sendo totalmente original é o fonógrafo — respondeu Edison.

— Receio não ter entendido o que você quis dizer — observou o governador.

— Bem — explicou Edison, acho que sou uma esponja muito boa. Absorvo idéias de todas as direções possíveis e as uso na prática. Depois, eu as aprimoro até que passem a ter algum valor. As idéias que uso são, na maioria das vezes, idéias de outras pessoas que não as desenvolvem.

Que descrição notável de alguém que usou a receptividade ao ensino para expandir seu talento! É isso que uma pessoa com talento extra faz. É isso que todos nós deveríamos tentar fazer.



# TALENTO + *RECEPTIVIDADE AO ENSINO*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Como você descreveria sua atitude para com a receptividade ao ensino?  
Para ter uma visão realista, cite todas as coisas nos últimos doze meses que você começou e foi até o fim com o intuito de aprender. (Se sua lista estiver pequena, é provável que sua atitude não seja tão boa quanto você imagina.)
2. Em uma escala de 1 a 10 (sendo 10 o valor mais alto), até que ponto você se acha talentoso em geral? Até que ponto você é talentoso em sua área de maior competência? Se você se deu uma nota superior a 7 em uma das áreas, é possível que esteja propenso a resistir ao aprendizado por orgulho ou por acreditar que já sabe "o suficiente". Estas atitudes podem ser um grande obstáculo à sua receptividade ao ensino. Para combatê-las, use a dica da gratidão e das risadas para ajudá-lo a mudar. Durante um mês, faça um diário de gratidão semelhante ao que foi descrito por Oprah Winfrey. Ou tenha por objetivo achar algo engraçado nos erros que cometeu nos últimos catorze dias e contar isso aos outros de um modo divertido. (Se eles parecerem chocados ou não rirem, é provável que você se leva a sério demais e precisa fazer este tipo de coisa com frequência até obter respostas diferentes.)
3. Durante a próxima semana, seja um ouvinte ativo. Tenha por objetivo pedir conselhos aos outros e guardar os conselhos que você normalmente daria. No final de cada dia, escreva algo que você aprendeu ao ser atencioso com os outros.
4. Procure, planeje e agende momentos propensos ao ensino para o próximo ano. Escolha uma conferência para participar, um lugar inspirador para visitar, um número mínimo de seis livros para ler, outras seis lições ou livros para estudar e, pelo me

nos, duas pessoas importantes para conhecer. Não se esqueça de criar um plano de ação para aplicar o que você aprendeu depois de cada um desses eventos.

5. Aceite o conselho de Ian Harvey, CEO da BTG com sede em Londres, que pede às pessoas que fazem parte de seu círculo interior que digam:

Duas coisas que ele deveria parar de fazer.

Duas coisas que ele deveria continuar a fazer.

Duas coisas que ele deveria começar a fazer.

# 10

## *O caráter protege seu talento*

Muitas pessoas com talento chegam ao auge do sucesso, mas as que não desenvolvem um forte caráter raramente continuam assim por muito tempo. A falta de um forte caráter, por fim, acaba com o talento. Por quê? Porque as pessoas não podem ir além das limitações de seu caráter. As pessoas talentosas são, às vezes, tentadas a tomar atalhos. O caráter impede isso. As pessoas talentosas podem se sentir superiores e esperar privilégios especiais. O caráter as ajuda a ter bom senso. As pessoas talentosas são elogiadas pelo que os outros as vêem desenvolver. O caráter desenvolve o que há dentro delas. As pessoas talentosas têm o potencial de fazer diferença. O caráter faz a diferença para elas. As pessoas talentosas muitas vezes são um presente para o mundo. O caráter protege esse presente.

Em se tratando de talento, tudo nem sempre é como parece ser para o observador casual. Às vezes, o que parece ser um grande sucesso não é. E, com o tempo, a verdade aparece. Foi o que aconteceu com o Dr. Hwang Woo Suk.

### **FORÇA SUPERFICIAL**

Em 2004, a revista *Time* publicou sua lista anual de "Pessoas Importantes" em uma edição especial. Entre os citados estava Hwang Woo Suk. O breve artigo que acompanhava sua foto dizia:

Veterinário em exercício, Hwang começou a pesquisa a clonagem por um objetivo prático: queria criar uma vaca melhor. Mas seu trabalho não parou no curral. Hwang e sua equipe na Universidade Nacional de Seul se tornaram os primeiros a clonar embriões humanos capazes de produzir células-tronco viáveis que poderiam, um dia, curar inúmeras doenças. Embora tal pesquisa levante questões étnicas preocupantes, Hwang já provou que a clonagem humana não é mais ficção científica, mas um fato da vida humana.'

O reconhecimento da *Time* foi a mais recente dentre muitas honras e lisonjas que Hwang recebeu. Ele tem uma incrível história de sucesso. Cresceu em uma cidade pobre nas montanhas, na Coreia do Sul. Filho de uma viúva, ele concluiu os estudos, ganhando dinheiro graças ao trabalho em uma fazenda. Depois de se formar na faculdade, foi aconselhado a se tornar médico. Mas ele tinha outro ideal: queria criar uma vaca geneticamente superior para sua nação. Terminou seu doutorado em medicina veterinária e, então, depois de alguns anos no exercício da veterinária, entrou para o campo da pesquisa científica.

Seu talento era incrível — sua motivação, notável. Ambos levaram-no ao posto de professor na Universidade Nacional de Seul. Foi lá que ele, pela primeira vez, atraiu a atenção na comunidade científica. Em 1999, anunciou que havia obtido sucesso na clonagem de uma vaca leiteira. Tornou-se uma celebridade nacional na Coreia do Sul. Mas causou uma impressão muito maior no início de 2004, quando anunciou que havia conseguido criar células-tronco embrionárias humanas por meio da clonagem. Até a época, a maioria dos especialistas por todo o mundo acreditava que a clonagem de algum tipo de primata seria impossível por causa da complexidade da estrutura genética. Após seu anúncio para a mídia, Hwang publicou um artigo em um jornal científico de prestígio.

Em 2005, Hwang anunciou outros avanços e os publicou também, como o êxito na clonagem de um cão — um lebréu-afegão a que deu o nome de Snuppy. Hwang tornou-se uma celebridade internacional entre os cientistas e um herói nacional na Coreia, onde era o preferido do presidente do país. Foi considerado um dos melhores especialistas em células-tronco do mundo. Já tinha a prestigiosa ca-

deira de professor na Universidade de Seu patrocinada pela POSCO Empresa fabricante de aço e ferro de Pohang). A isso se somam uma indicação para liderar o Centro Mundial de Células-Tronco, o título de "cientista supremo" pelo Ministério da Ciência e Tecnologia da Coréia e a criação de um selo postal em sua honra, retratando um homem em uma cadeira de rodas se levantando e andando em consequência de sua pesquisa. E Hwang estava recebendo milhões de dólares em apoio financeiro para seu trabalho. Seu talento e trabalho árduo foram compensados. Ele estava no auge de sua carreira e era um dos cientistas mais respeitados do mundo.

## D Ú V I D A S

Contudo, mais tarde, uma sombra foi lançada sobre o trabalho de Hwang. Um cientista norte-americano com quem ele havia publicado sua pesquisa sobre células-tronco, inesperadamente, anunciou que não mais colaboraria com Hwang. Esse cientista alegou ter como motivo uma preocupação com a maneira como os óvulos haviam sido coletados de doadoras durante o trabalho de Hwang. Logo depois, outro colega de Hwang, Roh Sung-il, admitiu ter coletado óvulos de suas pesquisadoras-juniores e pagado a algumas doadoras, cometendo, em ambas os casos, violações éticas. De grande preocupação foi a possibilidade de que as doadoras tivessem sido coagidas. Hwang alegou não estar ciente das ações de Roh até o fato estar consumado e que ele, mais tarde, não identificou as pesquisadoras como doadoras de óvulos a fim de proteger a privacidade delas.

A despeito dessas preocupações éticas, o apoio a Hwang continuou alto. Na Coréia do Sul, as pessoas que o criticavam foram consideradas antipatrióticas. Houve grandes comícios públicos em apoio ao cientista. E Roh Moo-hyun, presidente da Coréia, sempre apoiou Hwang. Ele afirmou: "Não é possível nem desejável proibir a pesquisa só porque existem preocupações de que ela possa levar a uma direção considerada antiética" e "os políticos têm a responsabilidade de administrar controvérsias bioéticas, não impedir esta notável pesquisa e impor obstáculos ao progresso." O que mais importava a todos era o avanço científico.

No entanto, embora a maioria dos compatriotas do cientista festejasse, um grupo de jovens cientistas coreanos não acreditou em suas declarações. E um programa de televisão investigativo da Coreia criticou os métodos de pesquisa de Hwang e questionou seu trabalho. Em resposta, Hwang propôs sua demissão de todos os seus cargos oficiais, mas também se defendeu. "Eu estava obcecado pelo trabalho e por meu empenho para esta realização", declarou. Ainda no final de dezembro de 2005, Hwang insistia que havia simplesmente agido para proteger a identidade das doadoras de óvulos." Um mês depois, a verdade apareceu.

## A VERDADEIRA HISTÓRIA

As coisas começaram a se resolver quando um jornal que havia dado espaço a um dos artigos de Hwang publicou uma retratação e criou um painel na Universidade Nacional de Seul para investigar seu trabalho. Em 10 de janeiro de 2006, o painel anunciou uma surpreendente conclusão: Hwang havia forjado toda a sua pesquisa sobre células-tronco.<sup>^</sup> Então, outras reportagens vieram à tona, com as revelações de que Hwang havia forçado uma pesquisadora a doar os próprios óvulos depois de ela ter, acidentalmente, derrubado placas de cultura contendo óvulos de outras doadoras.<sup>^\*</sup> Em seguida, surgiram perguntas sobre como ele havia gastado 2,6 milhões dos quase 40 milhões de dólares em fundos que havia recebido.<sup>^</sup> Em 12 de maio de 2006, Hwang foi indiciado por fraude e violações das leis da bioética.

Hwang falou a verdade sobre alguma coisa? Houve alguma evidência de que o cientista realmente não tinha talento? Ou todas as suas declarações eram mentiras? Não, descobriram que ele falou a verdade sobre um avanço — Snuppy, o lebréu-afegão. Hwang e sua equipe realmente *foram* os primeiros no mundo a clonar um cão. Mas o restante simplesmente não era verdade.

O que aconteceu com Hwang Woo Suk? Seu talento o decepcionou? Não, ele tinha talento suficiente. O que lhe faltou foi caráter. Uma vez que era fraco, seu caráter não protegeu o talento do cientista. E agora seu talento — não importa quanto seja grande — é irrelevante. Sua carreira acabou.

## OS COMPONENTES DO CARÁTER

As pessoas são como *icebergs*. São muito mais complicadas do que parecem. Quando você olha para um *iceberg*, somente cerca de 15% dele é visível — isso é o talento. O restante — o caráter delas — está abaixo da superfície, escondido. É o que pensam e nunca compartilham com os outros. E o que fazem quando ninguém as está observando. É como reagem a um terrível tráfego e outras amolações do dia-a-dia. É como lidam com o fracasso — e com o sucesso. Quanto maior for o talento delas, maior será sua necessidade de ter um caráter forte "sob a superfície" para sustentá-las. Se foram exageradamente "comprometidas" com o talento, então é provável que tenham problemas, como o Dr. Hwang.

---

As pessoas são como icebergs.  
São muito mais complicadas do que parecem.

---

Tim Elmore, que trabalhou para mim durante muitos anos e é o fundador e presidente da Growing Leaders, foi a primeira pessoa que vi comparar o caráter com um *iceberg*. Quando fala para os alunos da faculdade, costuma contar alguns detalhes pouco conhecidos sobre o vergonhoso naufrágio do *Titanic*:

O gigantesco e insubmergível navio recebeu cinco alertas acerca de *icebergs* naquela fatídica noite de 14 de abril de 1912, pouco antes de afundar. Quando a sexta mensagem veio durante as primeiras horas da manhã seguinte, "Cuidado com *icebergs*", o operador respondeu: "Cale a boca! Estou ocupado." Aquelas foram suas últimas palavras pelo rádio antes de todo o ocorrido. Exatamente trinta minutos depois, o grande navio — aquele cujo capitão havia dito que nem Deus poderia afundar — estava afundando... Eles subestimaram o poder do *iceberg* e sobestimaram a própria força que tinham. Que descrição precisa de tantas pessoas, hoje!

Ninguém pode esperar ter sucesso sem um forte caráter sob a superfície que proteja seu talento e o sustento durante os momentos difíceis. O caráter mantém-nos firmes, independentemente de quanto a tempestade fique agitada. Ou em outras palavras, como colocou recentemente David McClendon em alguns momentos que passamos juntos: "O caráter é o pedestal que determina o peso que uma pessoa pode sustentar. Se seu caráter é do tamanho de um palito de dente, então você só consegue sustentar um selo postal. Se seu caráter é tão espesso quanto uma coluna, você consegue sustentar um teto."

Então, em que exatamente consiste o caráter? Pergunte a uma dúzia de pessoas e você terá uma dúzia de respostas. Creio que ele se resume a quatro elementos: (1) autodisciplina, (2) valores essenciais, (3) um senso de identidade e (4) integridade. Consideremos cada um deles:

## 1 . AUTODISCIPLINA

No nível mais básico, autodisciplina é a capacidade de fazer o que é certo mesmo quando você não tem vontade. Líderes e empreendedores notáveis ao longo de toda a história entenderam isso. O filósofo grego Platão afirmou: "A primeira e melhor vitória é conquistar a si mesmo."

As maiores vitórias são as internas. Oswald Sanders, autor do livro *Liderança espiritual*, que iniciou minha jornada pessoal como líder, escreveu que o futuro está com os disciplinados. Ele disse que, sem autodisciplina, os outros dons de um líder — por maiores que sejam — nunca chegarão ao seu potencial máximo. Isso não se aplica somente aos líderes, mas também a qualquer pessoa que queira atingir seu potencial. Só talento nunca é suficiente. A batalha pela autodisciplina é vencida no íntimo. O notável alpinista Sir Edmund Hillary observou: "Não são as montanhas que conquistamos, mas a nós mesmos."

---

Autodisciplina é a capacidade de fazer  
o que é certo mesmo quando você não tem vontade.

---



Uma das alegrias de minha vida é jogar golfe. Eu só queria que meu talento correspondesse à minha paixão! Tive o privilégio de jogar no campo de golf de East Lake, em Atlanta, base do lendário golfista Bobby Jones, considerado por alguns o melhor jogador de golfe de todos os tempos. A casa do clube está repleta de fotos dele jogando e de muitos de seus troféus em campeonatos. Contudo, muitas pessoas não sabem que a vitória mais importante de Jones foi a conquista de si mesmo.

Jones começou a jogar golfe aos 5 anos e venceu seu primeiro torneio aos 6 anos. Aos 12 anos, ele vencia torneios contra adultos. Mas Jones tinha um temperamento difícil. Seu apelido era "Demolidor do Clube". Um senhor idoso conhecido como Vovô Bart, que havia se aposentado no golfe, mas trabalhava na lojinha do clube, reconhecia o talento de Jones e seus problemas de caráter. Depois do sucesso de Jones na terceira rodada do Campeonato Amador dos Estados Unidos, o velho aconselhou: "Bobby, você é bom o suficiente para vencer esse campeonato, mas nunca vencerá a menos que possa controlar esse seu temperamento. Você perde uma jogada — fica transtornado — e depois perde tudo." Jones dominou seu temperamento e venceu seu primeiro Aberto dos Estados Unidos aos 21 anos. Vovô Bart costumava dizer: "Bobby tinha 14 anos quando dominou o jogo de golfe, mas tinha 21 anos quando dominou a si mesmo."

---

"O que fazemos em uma grande ocasião provavelmente dependerá do que já somos; e o que somos será o resultado de anos anteriores de autodisciplina."

— HENRY PARRY LIDDON

---

O teólogo e orador inglês Henry Parry Liddon observou: "O que fazemos em uma grande ocasião provavelmente dependerá do que já somos; e o que somos será o resultado de anos anteriores de autodisciplina." O primeiro passo para você ter um caráter forte é conquistar a si mesmo.

## 2. VALORES ESSENCIAIS

Nossos valores essenciais são os princípios pelos quais vivemos todos os dias. Eles definem aquilo em que acreditamos e como vivemos. O ideal é que escrevamos nossos valores essenciais para que eles se tornem um farol claro que possamos sempre usar para nos guiar.

Uma das pessoas que mais admiro é John Wooden, um dos melhores ex-técnicos da equipe de basquete da Universidade de Los Angeles (UCLA). Quando ele se formou no ensino fundamental aos 12 anos, seu pai lhe deu um credo com sete princípios. Desde então, Wooden carregava consigo uma cópia escrita daquele credo todos os dias. Eis o que dizia:

1. Seja fiel a si mesmo.
2. Ajude os outros.
3. Faça de cada dia sua obra-prima.
4. Assimile bem bons livros, principalmente a Bíblia.
5. Faça da amizade uma bela arte.
6. Construa um abrigo para um dia chuvoso.
7. Ore pedindo direção e agradeça por suas bênçãos todos os dias.

Li sobre o credo e, quando conheci o técnico Wooden, perguntei-lhe a respeito. Sentado a uma mesa de restaurante no café da manhã, ele tirou do bolso uma cópia e a mostrou para mim. Sem dúvida, uma vez que a sabia de cor, ele não precisava carregar uma cópia, mas foi o que fez a vida toda. O mais importante é que ele sempre carregou esse credo em seu coração e procurou segui-lo à risca todos os dias.

---

"O homem que não tem vida interior é escravo de seus arredores."

— HENRI-FRÉDÉRIC AMIEL

---

O filósofo suíço Henri-Frédéric Amiel disse: "O homem que não tem vida interior é escravo de seus arredores." Os valores essenciais dão ordem e estrutura à vida interior de uma pessoa, e, quando essa vida interior está em ordem, a pessoa pode passar por quase tudo que o mundo lança nela.

### 3. UM SENSO DE IDENTIDADE

Em se tratando de caráter, cada um de nós deve responder a uma importante pergunta: "Quem sou eu?" Essa resposta muitas vezes provê a motivação para você praticar a autodisciplina. É fundamental para a identificação de valores essenciais e ajuda a estabelecer segurança emocional. Nosso senso de segurança — ou falta dela — muitas vezes dirige o que fazemos.

---

As pessoas estão destinadas ao fracasso  
se imaginarem o que querem fazer antes  
de compreenderem que tipo de pessoa elas deveriam ser.

---

O romancista norte-americano Nathaniel Hawthorne reconheceu esta verdade: "Ninguém pode, por um tempo considerável, usar uma face para si mesmo e outra para a multidão sem, finalmente, ficar confuso, sem saber qual é a verdadeira." Como você se identifica? De onde vem seu valor pessoal? Qual é a sua motivação uma vez que ela se relaciona a dinheiro e poder?

Se você não conseguir esquecer um fracasso, acreditar no íntimo que não tem valor intrínseco ou se vir como uma vítima, terá uma visão distorcida de si mesmo e do que o cerca. Isso, por sua vez, impactará seu caráter. Independentemente de quanto você se

esforce, não poderá constantemente se comporta de um modo que seja consistente com o modo como você se vê. Portanto, um senso de identidade forte e preciso é essencial. Parafraseando a autora Ruth Barton, as pessoas estão destinadas ao fracasso se imaginarem o que querem fazer antes de compreenderem o que devem ser.

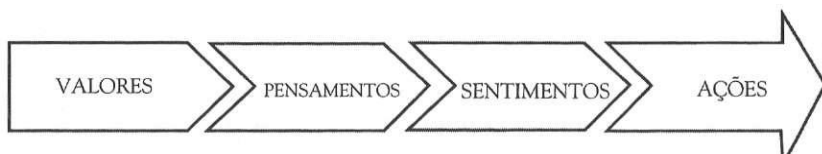
#### 4. INTEGRIDADE

O último componente em um caráter forte é a integridade, que é um alinhamento de valores, pensamentos, sentimentos e ações. Pessoas cuja consistência é fruto de uma forte integridade podem ser muito convincentes. Em seu livro *American scandal*, Pat Williams conta a história de uma viagem de Mahatma Gandhi à Inglaterra para falar diante do parlamento. O governo britânico se opunha à independência da Índia, e Gandhi, um dos proponentes mais contestadores da nação, muitas vezes foi ameaçado, detido e preso por isso. Gandhi falou de modo eloquente e apaixonado por quase duas horas e foi, em seguida, aplaudido em pé pelas pessoas que lotavam o salão.

Mais tarde, um repórter perguntou ao assistente de Gandhi, Mahadev Desai, como o estadista indiano conseguiu fazer tal discurso sem nenhuma anotação.

"Você não entende Gandhi", respondeu Desai. "Veja, o que ele pensa é o que ele sente. O que ele sente é o que ele diz. O que ele diz é o que ele faz. O que Gandhi sente, o que ele pensa, o que ele diz e o que ele faz é a mesma coisa. Ele não precisa de anotações."

Quando os valores, pensamentos, sentimentos e ações estão alinhados, a pessoa fica concentrada e seu caráter é fortalecido. Visualmente, isso poderia ser representado desta forma:



No entanto, quando esses componentes não estão alinhados, esse desalinhamento gera confusão e conflito interior, que mais se parece com algo assim:



Desenvolver o talento sem desenvolver o caráter é algo que não tem perspectiva. Não levará as pessoas aonde elas querem ir. A vida das pessoas que têm muito talento e pouco caráter sempre é desequilibrada.

Um estudo conjunto realizado pela Korn/Ferry International e a Escola de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Los Angeles pediu a 1.300 executivos seniores que identificassem a principal característica necessária para aumentar a eficiência de um executivo empresarial. Em primeiro lugar veio a integridade. Em segundo, veio a preocupação com os resultados e, em terceiro, a responsabilidade. O que se aplica à sala de uma diretoria também se aplica à sala de aula, à sala de estar, à cozinha pública ou a um ginásio de esportes. Se quiser que seu talento faça você ir longe, você precisa proteger esse talento com integridade.

## O CARÁTER COMUNICA

Optar por desenvolver um caráter forte talvez não seja a escolha mais importante para aproveitar ao *máximo* seu talento. Mas certamente é a mais importante para assegurar-lhe de que você não aproveitará o *mínimo* de seu talento. Você não pode, de fato, subestimar o impacto de seu talento. O empreendedor Roger Babson, que fundou a Babson College e a Webber International University,

afirmou: "Um padrão de caráter é muito mais importante do que um padrão-ouro. O sucesso de todos os sistemas econômicos ainda depende de líderes íntegros e de pessoas íntegras. Em última análise, o futuro de nossa nação depende de nosso caráter nacional — ou seja, se ele está voltado para o espiritual ou para o material."

Visto que espero já ter sido claro, o caráter cria um alicerce sobre o qual a estrutura de seu talento e de sua vida pode ser construída. Se houver rachaduras nesse alicerce, você não poderá construir muita coisa. Esta é a razão por que você deve, primeiro, desenvolver-se internamente antes de poder realizar muita coisa lá fora. Mas, uma vez que você constrói um caráter forte, esse caráter vai além de prover uma plataforma para seu sucesso pessoal e a maximização de seu talento. Ele também impacta os outros e lhe permite construir junto, por meio do que é comunicado:

## 1 . O CARÁTER COMUNICA CONSISTÊNCIA

A antropóloga cultural Margaret Mead afirmou: "O que as pessoas dizem, o que as pessoas fazem e o que as pessoas dizem fazer são coisas totalmente diferentes." Isso se aplica a pessoas que vivem sem caráter, sem integridade. Tais pessoas transmitem confusão aos outros. Não podem dizer nada do que gostam, mas suas ações determinam a mensagem que recebemos. Foi o filósofo-poeta Ralph Waldo Emerson que frisou: "Aquilo que você faz soa tão alto em meus ouvidos que mal posso ouvir o que você diz."

Surpreendentemente, existem pessoas que, de fato, promovem esta inconsistência. Cita-se o designer Ralph Lauren como o autor das palavras: "O ponto crucial da identidade de uma pessoa [...] está nos adornos, não na pessoa em si [...] O indivíduo não precisa ser entendido, desde que se cerque de livros. O indivíduo não precisa tocar piano, desde que tenha um piano. Em resumo, a pessoa pode ser quem quiser ser. Ou — mais precisamente — a pessoa pode parecer ser quem ela quiser ser."^ Embora a pessoa possa ser capaz de causar uma *impressão* com "adornos", a verdadeira pessoa sempre aparece no final. Impressões são como sombras — desaparecem quando uma luz forte o suficiente é lançada sobre

elas. O caráter é a coisa autêntica quanto mais você lança luz nele, mais de seus detalhes você pode ver. O caráter mostra que quem você é e quem você parece ser são a mesma coisa e que, segundo o filósofo grego Sócrates, isso é a condição primeira para a grandeza.

---

O caráter mostra que quem você é e quem você parece ser são a mesma coisa, e isso é a condição primeira para a grandeza.

---

## 2. O CARÁTER COMUNICA ESCOLHAS

No início deste capítulo, mencionei que Bobby Jones precisava vencer um terrível temperamento para ter sucesso no golfe. Jones não só fez isso, mas, na verdade, tornou-se um modelo de espírito esportivo e caráter. Ambos podiam ser vistos em seus jogos. Durante o último jogo de desempate de um torneio Aberto dos Estados Unidos, a bola de Jones foi parar na grama alta, fora do centro do campo. Ao se preparar para fazer sua tacada, ele acidentalmente tocou na bola. No mesmo instante, ele se virou para os juizes e anunciou a falta. Os juizes discutiram a situação entre eles. Não haviam visto a bola se mexer. Nem pessoa alguma que assistia ao jogo. Eles deixaram que Jones decidisse se aceitaria as penalidades, ao que ele aceitou.

Mais tarde, quando um juiz elogiou Jones por seu alto nível de integridade, Jones respondeu: "Você elogia um ladrão de bancos por não roubar um banco? Não. E assim que o jogo de golfe deveria ser, sempre." Jones perdeu a partida naquele dia — por uma tacada. Mas ele não perdeu sua integridade. Seu caráter ficou tão conhecido que o prêmio da Associação de Golfe dos Estados Unidos passou a ser chamado de Bob Jones Award.'

É um paradoxo interessante. Nosso caráter cria nossas escolhas, mas nossas escolhas criam nosso caráter. A autora e preletora Margaret Jensen observou: "Caráter é a soma de todas as nossas escolhas diárias. Nosso caráter, hoje, é o resultado de nossas escolhas de ontem. Nosso caráter de amanhã será o resultado de nossas

escolhas de hoje. Para mudar seu caráter, mude suas escolhas. Dia após dia, o que você pensa, o que você escolhe e o que você faz é aquilo em que você se torna." Uma vez que você passa a entender o caráter de uma pessoa, você pode entender as escolhas dessa pessoa e até prever o que ela será.

---

"Caráter é a soma de todas as nossas escolhas diárias."

— Margaret Jensen

---

### 3 . O CARÁTER COMUNICA INFLUÊNCIA

Hoje, muitas pessoas tentam exigir respeito. Elas acreditam que deveriam ter influência simplesmente pelo fato de terem posição, riqueza ou reconhecimento. No entanto, respeito e influência devem ser conquistados ao longo do tempo, e são construídos e sustentados pelo caráter. Em primeiro lugar, a influência está baseada no caráter. J. Lawton Collins, general do exército norte-americano, afirmou: "Independentemente de quanto possa ser brilhante, um homem nunca criará confiança em seus subordinados e parceiros se não tiver uma honestidade simples e coragem moral."

Tenho ensinado sobre liderança há três décadas e escrevi muitos livros a respeito. Durante esse tempo, tentei ajudar as pessoas a desenvolverem habilidades que irão beneficiá-las como líderes. No entanto, todas as habilidades do mundo não irão ajudar alguém cujo caráter é completamente defeituoso. Líderes experientes entendem isso. O autor Stephen Covey escreve:

Se eu tentar usar estratégias e táticas de influência humanas sobre como levar as pessoas a fazerem o que quero, a trabalharem melhor, a serem mais motivadas a gostar de mim e umas das outras — enquanto meu caráter é, fundamentalmente, defeituoso, marcado pela duplicidade ou insinceridade, então, no final das contas, não poderei ter sucesso. Minha duplicidade gerará desconfiança, e tudo o que eu fizer — mesmo usando as assim chamadas boas técnicas de relações humanas — será visto como manipulação.



Simplemente não faz a diferença até que ponto uma retórica é boa ou mesmo até que ponto as intenções são boas; se há pouca — ou nenhuma — confiança, não há alicerce para o sucesso permanente.

O caráter não pode ser herdado. Não pode ser comprado, É impossível pesá-lo, e ele não pode ser fisicamente tocado. Ele pode ser construído, mas lentamente. E, sem ele, não se pode liderar os outros.

#### 4. O CARÁTER COMUNICA LONGEVIDADE

Se você quiser saber quanto tempo levará para chegar ao topo, consulte um calendário. Se quiser saber quando tempo poderá levar para chegar ao fundo do poço, experimente um cronômetro. O caráter determina o que acontecerá. Sonhos se despedaçam, possibilidades se perdem, organizações desmoronam e pessoas se ferem quando uma pessoa não tem o caráter protegendo seu talento. O caráter provê a oportunidade para a longevidade em qualquer carreira, qualquer relacionamento e qualquer objetivo que valha a pena.

O autor e pastor J. R. Miller escreveu: "A única coisa que volta do túmulo com os que choram e se recusa a ser enterrada é o caráter de um homem. Isso é verdade. O que o homem é o faz sobreviver. Não pode ser enterrado." Se quiser que seu talento dure, e se quiser dormir bem à noite, dependa do bom caráter. Perguntado sobre o segredo de uma vida longa e feliz, o técnico John Wooden observou em seu aniversário de 90 anos: "Não existe um travesseiro tão macio quanto uma consciência limpa." O caráter protege seu talento e também evita que você se arrependa.

#### **TALENTO + CARÁTER = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Nunca esqueça que talento é um dom — caso você o tenha ou não, mas caráter é uma escolha. Se quiser ter, você tem de desenvolvê-lo. Eis como se tornar uma pessoa com talento extra na área do caráter:

1 . NÃO DESISTA NEM SE  
ENTREGUE À ADVERSIDADE

É preciso caráter para resistir às tempestades da vida. Ao mesmo tempo, a adversidade desenvolve o caráter. A autora e ativista Helen Keller, que não podia ouvir nem ver, observou: "O caráter não pode ser desenvolvido na calma e tranqüilidade. Somente pela experiência de tentativas e sofrimentos a alma pode ser fortalecida, a visão clareada, a ambição inspirada e o sucesso alcançado."

Qualquer pessoa que faz o que deve fazer só quando está com disposição ou quando é conveniente não vai desenvolver seu talento ou tornar-se uma pessoa de sucesso. O alicerce essencial do caráter é fazer o que você não quer fazer para obter o que quer. É pagar um preço mais alto do que você gostaria por algo que valha a pena. É defender seus princípios quando você sabe que alguém vai tentar derrubá-lo. Toda vez que você enfrenta a adversidade e passa por ela com seus valores afirmados e sua integridade intacta, seu caráter fica mais forte.

Em seu primeiro romance, *Um dia na vida de Ivan Denisovich*, o escritor russo dissidente Alexander Solzhenitsyn escreveu sobre Ivan Denisovich Shukhov, um preso político em um campo de trabalho na Sibéria. Em um trecho do romance, Shukhov é forçado a construir um muro sob uma temperatura de 6°C abaixo de zero. À medida que escurece e fica mais frio, o feitor dá a ordem para que apressem o trabalho, jogando o restante de argamassa no muro, em vez de usá-lo, para que eles possam terminar o trabalho do dia. Mas Shukhov não fazia as coisas assim, escreve Solzhenitsyn, contando como o homem resiste à ordem, determinado a fazer um trabalho bem-feito. Oito anos em um campo não puderam mudar sua natureza. Ele se preocupava com qualquer coisa de que pudesse fazer uso, com cada parte do trabalho que pudesse fazer, nada deveria faltar sem uma boa razão.

O feitor grita com ele e depois vai embora, apressado. "Mas Shukhov — e se os guardas tivessem colocado os cachorros atrás dele, não teria feito diferença — correu para os fundos e olhou ao redor —, escreve o autor. "Não está ruim. Então, ele correu e fez

uma boa inspeção no muro, para a direita. Seu olhar era tão preciso quanto o esquadro de um carpinteiro. Reto e liso." Só *então* Shukhov pára de trabalhar."

O filósofo-poeta alemão Johann Wolfgang von Goethe observou: "O talento pode ser cultivado na tranqüilidade; o caráter, só na impetuosa correnteza da vida." A ironia é que, se você nunca experimentou a resistência de uma correnteza impetuosa, então é possível que qualquer talento que você tenha cultivado na tranqüilidade não sobreviva. Se quiser que seu talento faça você ir longe, então não desista sob a pressão. Não desista em meio a uma tempestade. Não fuja do conflito. Espere até que o problema tenha passado antes de avaliar se é tempo de mudar o curso ou parar. Faça isso e você poderá ter outras oportunidades para desenvolver seu talento.

## 2. FAÇA A COISA CERTA

Fazer a coisa certa não é algo que vem naturalmente para qualquer um de nós. Como disse George Washington, o primeiro presidente dos Estados Unidos: "Poucos homens têm virtude para resistir ao mais poderoso leiloeiro." Contudo, é isso que devemos fazer para desenvolver o tipo de caráter que irá nos sustentar.

Não é fácil fazer a coisa certa quando o que é errado é oportuno. Molière comentou: "Os homens são parecidos em suas promessas. Eles só diferem em seus atos. A diferença em seus atos é simples: As pessoas de caráter fazem o que é certo independentemente da situação." Não é fácil fazer a coisa certa quando isso lhe será custoso. Não é fácil fazer a coisa certa quando ninguém, a não ser você, saberá. Mas é nesses momentos que o caráter de uma pessoa fica forte. O líder dos direitos civis Martin Luther King Jr. afirmou:

A covardia faz a pergunta: É seguro?

O consenso faz a pergunta: É popular?

O caráter pergunta: É certo?

Esta é a questão principal. Você vai fazer o que é certo?

Uma das maneiras pelas quais tenho tentado controlar minha inclinação natural para fazer o que é errado é fazer para mim mesmo algumas perguntas (adaptadas das perguntas escritas pela especialista em ética de negócios Dra. Laura Nash):'

1. Estou escondendo alguma coisa?
2. Estou ferindo alguém?
3. Como é pela perspectiva de outra pessoa?
4. Discuti isso cara a cara?
5. O que eu diria para meu filho fazer?

Se você fizer a coisa certa — e continuar a fazê-la, mesmo que isso não o ajude a avançar com seu talento a curto prazo, essa atitude irá protegê-lo e será útil para você a longo prazo. O caráter edifica — e constrói você. Ou como o Dr. Dale Bronner, membro da diretoria de minha organização sem fins lucrativos EQUIP, coloca a questão: "Honestidade não é algo que você faz; honestidade é quem você é."

---

"Os homens são parecidos em suas promessas.  
Eles só diferem em seus atos."

— MOLIÈRE

---

### **3. ASSUMA O CONTROLE DE SUA VIDA**

Tenho observado que as pessoas com um caráter mais fraco tendem a pôr a culpa nas circunstâncias. Elas muitas vezes alegam que a educação deficiente, as dificuldades financeiras, a crueldade dos outros ou as outras circunstâncias as tornaram vítimas. É verdade que, na vida, devemos enfrentar muitas coisas que fogem ao nosso controle. Mas saiba disso: embora suas circunstâncias *escapem* ao seu controle, seu caráter *não escapa*. Seu caráter sempre é sua escolha.

As pessoas não podem culpar as circunstâncias pelo caráter que elas têm com a mesma rapidez com que podem culpar o espelho por sua aparência. Desenvolver o caráter é sua responsabilidade pessoal. Caráter não é algo que se dá a você; você deve conquistá-lo. Comprometa-se a desenvolver seu caráter porque ele protegerá seu talento. Toda vez que você toma uma decisão baseada no caráter, você dá mais um passo para se tornar uma pessoa com talento extra. O processo começa quando você decide fazer do bom caráter seu objetivo e parar de dar desculpas. O escritor francês François La Rochefoucauld afirmou: "Quase todas as nossas falhas são mais perdoáveis do que os métodos que inventamos para escondê-las." O processo continua com a determinação de gerenciar essa decisão todos os dias.

---

Embora suas circunstâncias escapem  
ao seu controle, seu caráter não escapa.

---

Você tem o talento dado por Deus; desenvolva-o. Você tem uma oportunidade à sua frente; vá atrás dela. Você tem um futuro que é brilhante; esteja ansioso por ele. Mas, acima de tudo, você tem o potencial para se tornar uma pessoa de caráter; leve-o até o fim. O caráter, mais do que qualquer outra coisa, irá torná-lo uma pessoa com talento extra. Ele protegerá tudo o que você considera de muito valor na sua vida.

# TALENTO + CARATER

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Você já reservou um tempo para identificar e escrever seus valores essenciais? Se não, você precisa fazê-lo. Não há o que substitua pegar o que podem ser vagas noções gerais e transformá-las em coisas tangíveis e específicas, colocando-as no papel. Reservar um tempo para isso pode transformar sua vida.
2. A maioria das pessoas pensa em integridade como sendo a mesma coisa que honestidade. No entanto, se você pensar em integridade como *consistência* — em que seus valores, pensamentos, sentimentos e ações se alinham, você ainda se consideraria alguém que tem muita integridade? Se você completou o exercício anterior, já escreveu seus valores essenciais. Como seus pensamentos correspondem a esses valores? Pense nas várias questões intelectuais, morais, políticas ou religiosas que são importantes para você. E seus sentimentos? Eles são consistentes com seus valores e modo de pensar? E suas ações? Se você precisa de algo para ajudá-lo a avaliar sua consistência, peça a ajuda de pessoas próximas a você e lhes peça para falarem. E se você descobrir inconsistências, tente descobrir onde estão os transtornos.
3. Como você se avaliaria em uma escala de 1 a 10 em se tratando de autodisciplina (sendo 10 o equivalente a perfeito)? Sua nota é algo que você consideraria aceitável? Como você pode melhorar nesta área? Identifique objetivos específicos que irão ajudá-lo. Lembre-se de que a autodisciplina é um estilo de vida a ser alcançado. Quanto mais disciplinado você for em uma área, mais isso irá ajudá-lo a se tornar disciplinado em outras. Cada vitória o deixa mais forte.

4. Escreva os momentos em sua vida em que você enfrentou uma grande adversidade. Tente se lembrar de, pelo menos, dez momentos. Coloque-os em ordem cronológica. Agora, ao lado de cada um, anote sua resposta: paralisia, fuga, evasão, tolerância, perseverança ou vitória. Que padrão você vê? Se suas respostas não tendem a ficar mais fortes ao longo do tempo e se apoiar na perseverança e na vitória, então é provável que esta seja uma área problemática para você. Como você aprenderá a lidar melhor com a adversidade? Por meio do trabalho em equipe? Uma saúde e disposição física melhor? Relacionamentos mais fortes? Aconselhamento profissional? Explore as opções.
  
5. Escreva os incidentes, circunstâncias, escolhas e hábitos que têm ajudado a criar seu caráter até agora. Tente listar tudo em que você puder pensar. Quantas coisas na lista fogem ao seu controle e quantas são resultados de ações que você tomou ou escolhas que fez? Se muitas das coisas que você listar se devem a circunstâncias e outras coisas que fogem ao seu controle, então você precisa assumir um controle maior de sua vida. Comece fazendo uma escolha, todos os dias, que fortalecerá seu caráter. (Nota: estes tipos de escolhas normalmente incluem coisas que você preferiria não fazer.)

# 11

## *Os relacionamentos influenciam seu talento*

Em seu livro *My personal best* [O melhor de mim], John Wooden escreve: "Há obrigatoriamente uma escolha em tudo o que faz, por isso, tenha em mente que, no final, a escolha que você faz é o que faz você." Em nenhuma área isso é mais evidente do que em seus relacionamentos. Nada irá influenciar tanto seu talento quanto os relacionamentos importantes em sua vida. Cerque-se de pessoas que lhe agreguem valor e o incentivem, e seu talento seguirá em uma direção positiva. Passe tempo com pessoas que sempre o esgotam, o empurram para a direção errada ou tentam derrubá-lo, e será quase impossível que seu talento decole. As pessoas podem remontar os sucessos e fracassos na vida aos seus relacionamentos mais significativos.

### **A LENDA DA MÚSICA**

Em 2005, Margaret e eu fomos ver o filme *Johnny & June*. Tenho de admitir que eu não sabia muita coisa sobre Johnny Cash antes de assistir ao filme, mas estou fascinado com seu relacionamento com June Carter. E isso me fez ler sobre eles.

Durante sua carreira, Johnny Cash gravou mais de 1.500 músicas, teve 14 músicas de sucesso, ganhou 11 Grammys e ven-



deu 50 milhões de álbuns. Entrou para a categoria dos melhores cantores de *rock and roll*, dos melhores compositores e dos melhores cantores de música *country*. Foi um grande astro. Em 1959, ganhou 250 mil dólares fazendo shows. Em 1961, tocou em 290 shows com um público de quase um milhão de pessoas. Foi uma grande influência para cantores como Elvis e Bob Dylan. E foi tão baderneiro quanto o que foi retratado no filme.

## A DECADÊNCIA DE UMA LENDA

Cash ingeriu droga pela primeira vez — um comprimido de anfetamina chamado Benzadrina — em 1957. Ficou viciado no mesmo instante.

"Aumentou minha energia, aguçou minha inteligência, acabou com minha timidez, melhorou meu ritmo, me deixou ligado como a eletricidade passando por uma lâmpada", lembrou Cash. Pelos dez anos seguintes. Cash foi viciado em comprimidos. "Todo comprimido que eu tomava era uma tentativa de recuperar o sentimento maravilhoso e natural de euforia que experimentei pela primeira vez. Nem um deles, nem mesmo um entre muitos milhares que, aos poucos, me afastaram de minha família, do meu Deus e de mim mesmo, funcionou. Nunca foi tão maravilhoso quanto o da primeira vez, por mais que eu tentasse." E Cash se esforçou para conseguir isso.

Os danos que a droga lhe causou são mostrados no filme *Johnny & June*, e muito mais. Em um determinado momento, Cash decidiu que não conseguiria mais conviver com isso. Em sua autobiografia, ele explicou o que aconteceu:

Continuei sem parar. Estava tomando um punhado, literalmente, de anfetaminas e um punhado de barbituratos também, não para dormir, mas simplesmente para parar a tremedeira causada pelas anfetaminas. Estava cancelando shows e dias de gravação, e, quando conseguia aparecer, não conseguia cantar porque minha garganta ficava seca demais por causa dos comprimidos. Eu pesava menos de 70 quilos para um homem de 1,86 metro de altura. Eu entrava e saía de prisões, hospitais, acidentes de carros. Era o retrato ambulante da morte, e era exatamente assim que eu me sentia. Eu estava raspando o fundo sujo do barril da vida.

Tendo perdido toda a esperança, Cash viajou para Tennessee para ir a Nickajack Cave, uma série de cavernas profundas que havia visitado antes, onde espeleologistas e exploradores, às vezes, perdiam-se e morriam por não conseguirem encontrar uma saída. Cash pretendia ter o mesmo destino deles. Estacionou seu jipe, entrou na caverna e andou durante horas — até as pilhas de sua lanterna descarregarem. Então, ele se deitou na escuridão para morrer.

Cash disse que, no escuro, ele teve um encontro com Deus e percebeu que sua vida não era um bem que ele tinha para jogar fora. Com a esperança recém-descoberta, ele decidiu começar a andar no escuro. Milagrosamente, encontrou a saída. E, ao sair da caverna, pestanejando por causa da luz do sol, ele estava aturdido e confuso quando encontrou sua mãe e June Cáster à sua espera. "Eu sabia que havia alguma coisa errada. Tive de vir para encontrar você", disse-lhe a mãe. Ela havia vindo da Califórnia e feito uma longa viagem.

## A RECUPERAÇÃO

Durante as próximas semanas e meses, June Carter e a mãe de Cash cuidaram dele, protegeram-no de influências negativas e o assistiram até ele se recuperar, como foi descrito no filme. No passado, June havia tentado ajudar Cash, incentivando-o a deixar as drogas e, muitas vezes, jogando-as fora. Agora, Cash prontamente aceitou sua ajuda. Alguns meses depois, eles se casaram. Durante os trinta e cinco anos seguintes, eles foram inseparáveis. E, na década de 80, quando Cash ficou viciado em analgésicos por causa de um problema no estômago, ela o ajudou a se recuperar novamente. A batalha foi tão difícil que, quando Cash, mais tarde, passou por uma cirurgia de ponte de safena, ele se recusou a tomar qualquer tipo de analgésico.

*Johnny & June* retrata June Carter como uma influência positiva na vida de Johnny Cash, mas, por melhor que tenha sido o trabalho, o filme não pôde captar o verdadeiro caráter de June. Talvez a melhor descrição seja a de Rosanne Cash, filha do primeiro casamento de Johnny.

Aos olhos dela, havia dois tipos de pessoas no mundo: aquelas que ela conhecia e amava, e aquelas que ela não conhecia e

amava. Ela procurava o melhor em todo mundo; era um modo de vida para ela. Se você mostrasse que uma determinada pessoa, talvez, não merecesse totalmente o amor dela e pudesse, de fato, ser um tanto grosseiro, ela dizia: "Bem, querido, temos de erguê-lo." Ela estava sempre erguendo as pessoas. Levei um bom tempo para entender que o que ela fazia quando erguia você era refletir suas melhores partes para você mesmo. Ela era como uma detetive espiritual: examinava todos os seus lugares escuros e recônditos profundos, via seu potencial e seu possível futuro, e os dons que você nem sabia que tinha, e "os estimulava" para que você os visse. Ela fazia isso com todos nós, todos os dias, continuamente. Mas sua grande missão e paixão era estimular meu pai. Se ser uma esposa fosse uma empresa, June teria sido a diretora-executiva. Era seu papel mais estimado. Ela começava cada dia dizendo: "O que posso fazer por  *você*, John?" Seu amor enchia o quarto onde ele estava, iluminava cada caminho em que ele andava, e sua dedicação criava um lugar sagrado e estimulante para ambos viverem sua vida como casal. Meu pai perdeu sua companheira mais querida, sua parceira na música, sua alma gêmea e melhor amiga.'

A conclusão é que June Carter fez de Johnny Carter um homem melhor. Ele alcançou seu potencial como artista e ser humano graças, em grande parte, à influência dela. Cash pôs o impacto de June em perspectiva alguns anos antes de ambos morrerem:

Segundo a publicidade da década de 60, June salvou minha vida, e eu, às vezes, ainda ouço dizerem que ela é a razão de eu estar vivo hoje. Isso talvez seja verdade, mas sabendo o que sei sobre vícios e sobrevivência, estou plenamente ciente de que o único ser humano que pode salvar você é você mesmo. O que June fez por mim foi pôr placas ao longo do caminho, erguer-me quando eu estava fraco, incentivar-me quando eu estava desanimado e amar-me quando eu me sentia sozinho e incapaz de ser amado. Ela foi a melhor mulher que já conheci. ^

## **O IMPACTO DOS RELACIONAMENTOS**

Acho que muitas pessoas, equivocadamente, minimizam o impacto que outros podem ter sobre a vida delas. Meus pais entendiam a influência dos relacionamentos. Hoje, quando relembro

meus anos de formação, vejo como eles foram cuidadosos com relação às pessoas com quem passavam tempo e escolhiam como nossos amigos. Meus pais fizeram de nossa casa o lugar para se estar no bairro. Tínhamos uma mesa de sinuca, uma mesa de pingue-pongue e um laboratório de química em nosso sótão. Tínhamos uma quadra de *shuffleboard*, uma quadra de basquete e uma quadra de beisebol em nosso quintal. Todos queriam vir para nossa casa. E essa foi a estratégia. Meus pais queriam poder conhecer as crianças com quem brincávamos. Como era comum na época (década de 50 e de 60), minha mãe não trabalhava fora, por isso sempre estava lá para ficar de olho em nós.

---

Quase todas as nossas tristezas podem ser remontadas aos relacionamentos com as pessoas erradas, e nossas alegrias, aos relacionamentos

---

Minha mãe sempre estava por perto de nossas brincadeiras, preparando um lanche ou um refresco gelado para nós, fazendo curativos nos machucados e observando a interação e o comportamento de cada pessoa. De vez em quando, ela fazia perguntas para meu irmão Larry, minha irmã Trish ou para mim sobre um amigo em particular. Quando crianças, não tínhamos idéia da importância de nos relacionarmos com boas crianças, e não com as más, mas nossos pais tinham. Eles asseguraram que as influências sobre nossa vida fossem positivas.

Anos mais tarde, quando eu já era adulto e passava várias horas por semana aconselhando pessoas, aprendi, pela observação diária, o que meus pais sabiam. Quase todas as nossas tristezas podem ser remontadas aos relacionamentos com as pessoas erradas, e as nossas alegrias, aos relacionamentos com as pessoas certas.

## A DIREÇÃO PARA A QUAL OS RELACIONAMENTOS NOS LEVAM

São, de fato, os relacionamentos em nossa vida que nos formam ou nos quebram. Eles nos levantam ou nos derrubam. Acrescentam ou subtraem. Ajudam a dar-nos energia ou levam-na embora. Eis o que sugiro:

### ALGUNS RELACIONAMENTOS LEVAM COISAS DE NÓS

Há algumas boas maneiras para dizer se um relacionamento é positivo ou negativo. A primeira é observar se a pessoa faz você se sentir melhor ou pior com relação a si mesmo. A segunda está relacionada ao grau de energia que o relacionamento requer. Encaremos o fato. Alguns relacionamentos são como se pudessem sugar-lhe a vida. Em seu livro *High maintenance relationships* [Relacionamentos de alta manutenção], Les Parrott identifica os tipos de pessoas que provavelmente nos machucam e levam de nós a energia. Aqui estão alguns deles:

Os *críticos* constantemente reclamam ou dão conselhos indesejados.

Os *mártires* são sempre as vítimas e se torturam com a autopiedade.

Os *desmancha-prazeres* são pessimistas e, habitualmente, negativos.

Os *rolos compressores* são cegamente insensíveis aos outros.

Os *fofoqueiros* espalham boatos e contam segredos.

Os *controladores* são incapazes de deixar as coisas para lá e deixar que sejam assim.

Os *que apunham pelas costas* são, irremediavelmente, falsos.

Os *invejosos* ardem de inveja.

Os *vulcões* soltam fumaça e estão sempre prontos a estourar.

Os *esponjas* estão sempre necessitados, mas nunca dão nada em troca.

Os *competidores* sempre pagam na mesma moeda.

Les também oferece um teste simples que pode ajudá-lo a dizer se alguém em sua vida é uma pessoa negativa que tira energia de você. Responda sim ou não a cada uma das seguintes perguntas:

\_\_\_\_\_ Você se sente, sobretudo, ansioso quando uma determinada pessoa telefona e deixa uma mensagem para você retornar a ligação?

\_\_\_\_\_ Você está às voltas com um relacionamento que esgota seu entusiasmo e energia?

\_\_\_\_\_ Você, às vezes, tem medo de ver ou conversar com uma determinada pessoa no trabalho ou em uma situação social?

\_\_\_\_\_ Você tem um relacionamento no qual dá mais do que recebe em troca?

\_\_\_\_\_ Você se vê criticando seu próprio desempenho por causa de uma interação com essa pessoa?

\_\_\_\_\_ Você fica mais autocrítico na presença dessa pessoa?

\_\_\_\_\_ Sua criatividade fica bloqueada, ou sua clareza um pouco dificultada, pelo constante desconforto de ter de lidar com uma pessoa difícil?

\_\_\_\_\_ Você tenta se acalmar depois de estar com essa pessoa comendo mais, roendo as unhas ou praticando algum outro hábito não saudável?

\_\_\_\_\_ Você já teve conversas imaginárias com essa pessoa ou discussões mentais nas quais você se defendia ou tentava explicar sua versão de um conflito?

\_\_\_\_\_ Você ficou mais suscetível a resfriados, problemas de estômago ou tensão muscular desde que passou a lidar com essa pessoa difícil?

Voce fica ressentido ao ver que essa pessoa parece tratar melhor as outras pessoas do que você?

\_\_\_\_ Você se vê perguntando por que essa pessoa o escolhe para descarregar suas críticas, mas raramente reconhece coisas que você faz bem?

\_\_\_\_ Você já pensou em sair do seu emprego porque tem de interagir com essa pessoa difícil?

\_\_\_\_ Você já percebeu que fica mais irritável ou impaciente com pessoas com quem você se importa por causa de frustrações resultantes de sua interação com essa pessoa difícil?

\_\_\_\_ Você está se sentindo desanimado por saber que essa pessoa continua a esgotar sua energia, a despeito dos esforços que você faz para melhorar o relacionamento?

Les diz que, se você respondeu sim para dez ou mais perguntas, então, certamente, você está em um relacionamento de alta manutenção.'

Não quero dizer que somente bons relacionamentos exigem que você invista energia neles. Todos os relacionamentos exigem que você invista *certa* energia. Os relacionamentos não se cultivam e se sustentam sozinhos. A pergunta é: quanta energia eles exigem? E eles podem dar alguma coisa em troca? Por exemplo, alguns dos relacionamentos positivos que exigem uma energia considerável em minha vida incluem:

Minha família — toda família tem altos e baixos, mas tudo bem; é isso que significa estar em uma família.

Meu círculo interno de amigos — essas pessoas recebem tudo o que tenho e dão tudo o que têm também; amizade tem a ver com isso.

- Minha equipe — liderança começa com uma atitude de servo; sempre tento dar mais do que recebo.
- Os que têm menos sorte que eu — todos os anos, viajo para países em desenvolvimento para treinar líderes e agregar valor às pessoas por meio da EQUIP, minha organização sem fins lucrativos.

Se um relacionamento exige que você invista energia em parte do tempo, isso é normal. Se um relacionamento consome sua energia o tempo todo, então esse relacionamento tem um efeito negativo sobre você. Talvez você possa ver seus efeitos em muitas áreas de sua vida. Ele enfraquece seu talento porque lhe rouba a energia que você poderia usar para desenvolver seus melhores dons e habilidades. Ele o desvia de seu objetivo. E prejudica seus melhores esforços. No final das contas, um relacionamento negativo não pode influenciar seu talento em um sentido positivo.

#### ALGUNS RELACIONAMENTOS NOS ACRESCENTAM COISAS

Alguns relacionamentos claramente nos tornam pessoas melhores. Eles nos dão energia, nos inspiram e nos validam. Erguem-nos e nos dão alegria. Devemos considerar as pessoas nesses relacionamentos como amigos e valorizá-las muito. Helen Keller observou: "Meus amigos fizeram a história da minha vida. De milhares de formas, eles transformaram minhas limitações em belos privilégios e me permitiram caminhar serena e feliz sob a sombra lançada por minha privação."

Em meu livro *The treasure of a friend* [O tesouro de um amigo], reflito sobre a natureza da amizade. Quem mais, senão um amigo, para...

acreditar em seus sonhos,  
compartilhar suas alegrias,  
enxugar suas lágrimas,  
dar-lhe esperança,  
consolar suas dores.



ouvir,  
rir com você,  
mostrar-lhe um caminho melhor,  
dizer-lhe a verdade,  
incentivá-lo.  
Quem mais pode fazer isso por você?  
É para isso que servem os amigos.

Não faz muito tempo, sentei-me e listei os tipos de pessoas que agregam valor à minha vida e me dão energia. Eis o que escrevi:

1. Minha família — os melhores momentos com minha família são os *meus* melhores momentos.
2. Pessoas criativas — elas liberam a criatividade que há em mim como nenhuma outra.
3. Pessoas bem-sucedidas — gosto de ouvir suas histórias.
4. Pessoas encorajadoras — encorajamento é como oxigênio para minha alma.
5. Pessoas divertidas — o riso sempre eleva meu espírito.
6. Bons pensadores — as conversas com eles são minhas coisas favoritas.
7. Minha equipe — eles sempre agregam valor a mim.
8. Aprendizes — pessoas interessadas são pessoas interessantes.

Os relacionamentos positivos levam-nos para um nível mais alto. Incentivam-nos e trazem à tona o que há de melhor em nós. Tornam-nos melhores do que, em outro sentido, seríamos sem eles. São alguns dos melhores presentes da vida!

## **ALGUNS RELACIONAMENTOS SÃO FUNDAMENTAIS PARA NOSSA VIDA**

Ao longo da vida, entramos em contato com milhares de pessoas em diversos níveis de relacionamentos. A maioria tem um impacto muito limitado sobre nós. Mas alguns relacionamentos têm um impacto tão grande que mudam o curso de nossa vida. São fundamentais para quem somos e o que fazemos.

Os relacionamentos normalmente passam por quatro estágios:

1. *Relacionamentos superficiais.* Esses não requerem nenhum compromisso da parte de alguma das pessoas. Exemplos incluem o balconista que ajuda você no correio, conhecidos na igreja ou na academia, seu garçom favorito no restaurante do bairro. Você reconhece essas pessoas e elas o reconhecem. Você pode até saber o nome delas, mas não sabe muita coisa além do que pode observar a certa distância.
2. *Relacionamentos estruturados.* Este nível tem um pouco mais de envolvimento do que os relacionamentos superficiais. Os relacionamentos estruturados giram em torno de encontros rotineiros, normalmente em um lugar específico em um momento específico. Muitas vezes se desenvolvem em torno de uma atividade ou interesse comum. As pessoas que você conhece da escola ou do trabalho, os pais que participam das atividades de seu filho e as pessoas que compartilham seus passatempos favoritos entram nesta categoria.
3. *Relacionamentos seguros.* Quando um relacionamento superficial ou estruturado cresce, a confiança se desenvolve e as pessoas envolvidas começam a *querer* passar tempo juntas, esse relacionamento começa a se transformar em um verdadeiro relacionamento pessoal. Este é o nível em que você desenvolve amizades.
4. *Relacionamentos sólidos.* Quando as pessoas em um relacionamento seguro se baseiam em sua amizade e desenvolvem total confiança e completa confidencialidade, o relacionamento pode ir para o nível de relacionamento sólido. Esses relacionamentos são de longo prazo e são caracterizados por um desejo mútuo de dar e servir uns aos outros. Seu desejo deveria ser cultivar os relacionamentos mais importantes de sua vida: seu cônjuge, seus melhores amigos e seu círculo interno.

A medida que o nível de relacionamento aumenta, o mesmo acontece com a influência das pessoas umas sobre as outras. E sempre que as pessoas tentam levar o relacionamento para um nível mais alto, isso cria um período de teste. Durante esse período, o relacionamento pode tomar um rumo ou outro, ser positivo ou negativo. Se, na dinâmica, ambos os lados perdem ou somente um dos lados ganha, o relacionamento é negativo. Nos relacionamentos positivos, os dois lados *sempre* ganham.

De vez em quando, um relacionamento deixa de ser *sólido* para ser *significativo*, um relacionamento fundamental para sua vida. Não acho que alguém possa tentar criar um desses relacionamentos. Eu os chamo simplesmente de presentes de Deus para mim. Eu não os mereço — mas preciso deles. As pessoas com quem tenho desfrutado deste tipo de relacionamento dão além do razoável e me levam a um nível que eu *não* poderia alcançar sem elas.

Tom Phillippe é um desses amigos. Tom e eu somos amigos há mais de trinta anos. Viajamos juntos pelo mundo, mas também gostamos de ficar sentados em casa conversando sem nenhum outro compromisso. Não faz muito tempo, um grupo de amigos de Tom veio com ele para comemorar seu aniversário de 70 anos. Cada um de nós teve a chance de contar aos outros como Tom havia influenciado nossa vida. Escrevi o que eu queria dizer e li para o grupo:

Tom amou-me incondicionalmente. Victor Hugo disse: "A suprema felicidade da vida é ser amado a despeito daquilo que você é." Tom também me amou constantemente. Em 1980, ele me incentivou a fazer parte da denominação wesleyana. Em 1981, começou a me ajudar a dar início às conferências sobre liderança. Ele me deu a oportunidade de entrar no mundo dos negócios. Gerenciou minha organização de desenvolvimento pessoal quando o tempo não me permitia fazer isso. Manteve viva, financeiramente, minha organização sem fins lucrativos, em seus primeiros dias. Hoje, a organização treina milhões de líderes internacionalmente. Um dos presentes de Deus para mim foi a amizade de Tom.

Em seguida, encerrei com um poema chamado "Your Name is Written... at the Top of My List" [Seu nome está escrito... no topo de minha lista]:

Alguns amigos sabem tudo a nosso respeito,  
E gostam de nós do mesmo jeito.  
Eles nos aceitam como somos,  
Sem pedir por mudanças.

Eles nunca nos criticam.  
Enquanto ouvem nossos pontos de vista.  
Ficam quando os outros saem,  
E falam quando alguns se recusam a falar.

Não existem muitos amigos assim.  
E afirmo serem poucos os preciosos.  
Mas, no topo de minha lista,  
Com orgulho, coloquei seu nome.™™

Tom mudou minha vida para sempre. Ele me levantou em muitas áreas de minha vida. Se você encontrar alguém que tenha esse impacto sobre você, lute para preservar esse relacionamento, demonstre sua gratidão com frequência e dê tudo o que puder em troca.

## CINCO SINAIS DE UM RELACIONAMENTO SÓLIDO

Os relacionamentos no nível seguro nos validam e nos ajudam a ficar mais à vontade com quem somos e descobrir nossos dons e talentos. Os relacionamentos sólidos nos agregam valor para que nosso talento seja, de fato, aprimorado. Nossos amigos sólidos nos dizem a verdade de um modo que nos dá apoio. Eles nos mantêm com os pés no chão. Se começarmos a desviar do caminho, eles nos mantêm na linha. Incentivam-nos quando estamos deprimidos e nos inspiram a ir mais alto. Alguns relacionamentos sólidos podem fazer toda a diferença com relação às direções que tomamos na vida.

A medida que você se envolve em relacionamentos, tente encontrar pessoas com quem possa formar relacionamentos sólidos que sejam mutuamente benéficos. Aqui estão os sinais de que um relacionamento está voltado para esse nível:

## **1 . PRAZER MÚTUO**

Em relacionamentos sólidos, as pessoas passam tempo juntas só pelo prazer de estarem juntas. O que fazem não tem importância. Por exemplo, minha esposa e eu muitas vezes fazemos serviços juntos. O que há de divertido em deixar as roupas na lavanderia, fazer mercado ou encontrar coisas em uma loja do bairro? Nada — exceto passar tempo com ela.

Acho que quando nós, na maioria, éramos crianças, entendíamos intuitivamente o valor de passar tempo com alguém especial. Você se lembra de como era sentar no colo de sua mãe ou de seu pai quando você era pequeno? Ou como você ficava animado quando um tio favorito ou um de seus avós faziam uma visita? Ou como foi quando você começou a namorar? Infelizmente, as ocupações e pressões da vida muitas vezes nos levam a esquecer de como isso pode ser uma alegria. Sempre valorizei meu tempo com Margaret. Agora que ela e eu somos avós, o tempo com as pessoas que amo significa mais ainda para mim. Tente não deixar que as pressões da vida o façam perder isso de vista.

## **2 . RESPEITO**

Quando você, por um lado, valoriza alguém no relacionamento, ganha respeito em troca. E isso é fundamental para todos os relacionamentos sólidos. Quando as pessoas o respeitam? Quando você não deixa que os obstáculos ou circunstâncias se tornem mais importantes para você do que o relacionamento. Quando há pressão e você ainda trata as pessoas com paciência e respeito. Quando o relacionamento está em conflito e você está disposto a dar um duro para protegê-lo e preservá-lo. É aí que você mostrou-se digno do respeito dos outros. O respeito é quase sempre construído em situações difíceis.

---

O respeito é quase sempre construindo em situações difíceis

---

Provérbios, o livro da sabedoria, ensina sobre a força dos relacionamentos:

Amigos são raros (18:24).

Amigos não abandonam o barco quando a situação fica difícil (17:17).

Amigos se dispõem a dar conselhos (27:9).

Amigos lhe dizem a verdade (27:6).

Amigos estimulam você (27:17).

Amigos são sensíveis aos seus sentimentos (26:18,19).

Amigos são fiéis a você (16:28; 18:24).

As pessoas que se respeitam e constroem um relacionamento sólido desfrutam de todos esses benefícios da amizade.

### 3. EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS

Passar por uma experiência importante com outra pessoa cria uma ligação mútua. A experiência pode ser positiva ou negativa. As famílias se unem e gostam de relembrar as férias que tiraram anos antes (muitas vezes, quanto mais desastrosas, mais são lembradas com carinho!). Colegas criam relacionamentos enquanto trabalham juntos em projetos cuja pressão é alta. Soldados falam sobre a ligação que ocorre quando treinam juntos e como essa ligação aumenta se vão para a guerra juntos. Todos precisamos dos outros a quem nos apoiar e com quem celebrar. Experiências compartilhadas nos dão essas oportunidades.

---

"A glória da amizade não é a mão estendida, nem o sorriso carinhoso, nem a alegria da companhia; está na inspiração espiritual que vem quando você descobre que alguém acredita e está disposto a confiar em você."

— RALPH WALDO EMERSON

---

Eu ainda me lembro nitidamente de meu pai me buscando na escola quando eu tinha 10 anos para que eu pudesse acompanhá-lo em uma viagem de negócios. Na época, ele era superintendente regional de nossa denominação, o que significava que ele era pastor e líder de muitos pastores de igrejas locais em nossa região. Papai e eu fazíamos as malas para a viagem e viajávamos de carro de cidade em cidade. Enquanto seguíamos caminho, conversávamos. Enquanto ele se encontrava com os vários pastores, eu o via incentivando-os. Isso não só criou uma ligação especial entre nós, mas foi um exemplo do tipo de trabalho com pessoas que eu mesmo, um dia, estaria fazendo. É uma experiência que estimarei até o dia em que eu morrer.

#### **4. CONFIANÇA**

Ralph Waldo Emerson escreveu: "A glória da amizade não é a mão estendida, nem o sorriso carinhoso, nem a alegria da companhia; está na inspiração espiritual que vem quando você descobre que alguém acredita e está disposto a confiar em você." Confiança é uma das alegrias nos relacionamentos e um componente necessário. Em meu livro *Vencendo com as pessoas*, descrevi o Princípio do fundamento, que diz: "Confiança é o fundamento de qualquer relacionamento." Nada é mais importante nos relacionamentos. Se não tiver confiança, você não tem muita coisa do relacionamento.

#### **5. RECIPROCIDADE**

Todos os relacionamentos passam por altos e baixos. Às vezes, quem mais dá é uma pessoa. Em outras, é a outra. Mas os relacionamentos que continuam a ser unilaterais não irão permanecer sólidos. Quando continuam desequilibrados, eles se tornam instáveis e muitas vezes doentios. Se quiser que o relacionamento continue, você precisará fazer mudanças. E assim que funciona:

- Quando você está levando a melhor no relacionamento, mudanças devem ser feitas.

- Quando a outra pessoa está levando a melhor, mudança devem ser feitas.
- Quando vocês dois estão recebendo a mesma coisa, continuem assim.

Amizades são como contas bancárias. Você não pode continuar a sacar delas sem fazer depósitos. Se algum de vocês retirar em excesso e ela continuar assim, então o relacionamento não durará.

---

Os relacionamentos que continuam a ser unilaterais  
não irão permanecer sólidos.

---

Relacionamentos sólidos devem ser benéficos para ambas as partes. Cada pessoa tem de colocar o outro em primeiro lugar, e ambas têm de se beneficiar. Quando lhe foi perguntado o que constituía uma equipe vencedora, Vince Lombardi, um dos melhores técnicos de futebol americano, observou:

"Há muitos técnicos com bons clubes que sabem os fundamentos e têm muita disciplina, mas, mesmo assim, não vencem o jogo. Então, vocês chegam ao terceiro ingrediente: se forem jogar juntos como uma equipe, vocês têm de se preocupar uns com os outros. Vocês têm de se *amar* uns aos outros. Cada jogador tem de pensar no cara que está do seu lado e dizer para si mesmo: "Se eu não bloquear esse cara, Paul vai ficar com as pernas quebradas. Tenho de fazer meu trabalho para que ele possa fazer o dele." A diferença entre mediocridade e grandeza é o sentimento que esses caras têm uns pelos outros."

Nos relacionamentos sólidos, as duas partes sempre ganham. Se as duas pessoas não estiverem ganhando, então o relacionamento não é sólido e não durará.



## **TALENTO + *RELACIONAMENTOS* = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Se quiser se tornar uma pessoa com talento extra na área dos relacionamentos — uma pessoa cujos relacionamentos influenciem alguém de um modo positivo, eis o que sugiro que você faça:

### **1. IDENTIFIQUE AS PESSOAS MAIS IMPORTANTES EM SUA VIDA**

Quem são as pessoas mais importantes em sua vida, as pessoas com quem você mais passa tempo, as pessoas cujas opiniões mais significam para você? Essas pessoas são seus maiores influenciadores. Você precisa identificar quem são elas antes de poder avaliar como estão influenciando seu talento.

### **2. AVALIE SE ELAS O ESTÃO INFLUENCIANDO NA DIREÇÃO CERTA**

Uma vez que você identificou as pessoas que o estão influenciando, seria prudente discernir *como* elas o estão influenciando. A maneira mais fácil de fazer isso é fazer as seguintes perguntas sobre cada pessoa:

*O que ela pensa a meu respeito?* As pessoas tendem a se tornar aquilo em que a pessoa mais importante na vida delas acredita que elas possam ser. Pense em crianças pequenas. Se os pais dessas crianças disserem que elas são perdedoras, estúpidas ou sem valor, elas acreditam que são. Se os pais disserem que são espertas, atraentes e valiosas, elas acreditam que são. Aceitamos as opiniões das pessoas que respeitamos.

Ralph Waldo Emerson afirmou: "Todo homem tem o direito de ser valorizado por seus melhores momentos." Se quiser ser influenciado de um modo positivo, você precisa passar tempo com pessoas que pensem coisas positivas a seu respeito. Elas precisam acreditar em você.

o que ela pensa sobre meu futuro? O romancista Mark Twain aconselhou: "Afastese das pessoas que tentam menosprezar suas ambições. Pessoas mesquinhas sempre o fazem, mas as verdadeiramente grandes fazem com que você sinta, também, que pode se tornar grande." As pessoas mais importantes em sua vida prevêem um futuro positivo para você? Elas vêm coisas grandes à sua frente?

Recebi muitos presentes maravilhosos de Margaret, minha esposa, durante o curso de nosso relacionamento. Um presente que estimo é o diário que ela me deu um ano antes de nosso casamento, sabendo que eu tinha pela frente uma carreira como pastor. Nele, pude registrar minhas atividades como temas de sermões, casamentos e funerais. É um registro de minha vida na liderança de igrejas locais. Mas eu o valorizo mais pela dedicatória que ela escreveu nele, em 1968. Simplesmente dizia:

John,  
Você vai realizar grandes coisas.  
Com amor,  
Margaret

Suas poucas palavras não eram poéticas, mas transmitiam sua confiança em mim e sua fé em meu futuro. E ela tem demonstrado essa fé em mim todos os dias de nosso casamento.

*Como ele age comigo em momentos difíceis?* Há um velho ditado que diz: "Na prosperidade, nossos amigos nos conhecem. Na adversidade, nós conhecemos nossos amigos." Você não acha que isso é uma verdade? Quando os momentos são difíceis e você está passando por dificuldades, um amigo que o está influenciando na direção certa...

<b>Custa a</b>	<b>mas</b>	<b>se apressa em</b>
Desconfiar		Confiar
Condenar		Justificar
Ofender		Defender
Expor		Proteger
Repreender		Conter-se

<b>Custa a</b>	<b>mas</b>	<b>se apressa em</b>
Menosprezar		Apreciar
Exigir		Dar
Provocar		Ajudar
Ressentir-se		Perdoar

Quando você é derrubado, bons amigos não o chutam enquanto você está caído ou dizem: "Eu avisei." Eles o levantam e o ajudam a seguir em frente.

*O que ele faz aflorar em mim?* O primeiro-ministro britânico Benjamin Disraeli observou: "O maior bem que você pode fazer pelo outro não é apenas dividir suas riquezas, mas revelar a ele as dele." Essa realmente é a essência de relacionamentos positivos que influenciam as pessoas a se levantarem e atingirem seu potencial. Elas vêem o que há de melhor em você e o incentivam a se esforçar para isso, como fez June Cártter por Johnny Cash.

---

"Na prosperidade, nossos amigos nos conhecem.  
Na adversidade, nós conhecemos nossos amigos."

---

O autor William Allen Ward observou: "O verdadeiro amigo conhece suas fraquezas, mas lhe mostra seus pontos fortes; sente seus temores, mas fortalece sua fé; vê suas ansiedades, mas liberta seu espírito; reconhece suas incapacidades, mas enfatiza suas possibilidades." É isso que os relacionamentos positivos deveriam fazer.

### **3. SE SEUS AMIGOS NÃO FOREM AMIGOS, ENTÃO FAÇA NOVOS AMIGOS**

Um amigo enviou para mim uma história engraçada que, segundo ele, foi intitulada "A Última Carta de Bob". Eis o que dizia a história:

Queridos amigos,

É importante que os homens se lembrem de que, à medida que as mulheres ficam mais velhas, fica mais difícil para elas man-

ter a mesma qualidade na administração da casa como quando eram mais novas. Ao perceberem isso, os homens devem tentar não gritar com elas.

Deixe-me contar como lido com a situação. Quando fui despedido de meu trabalho como consultor e peguei a "aposentadoria antecipada" em abril, Nancy precisou arrumar um trabalho em tempo integral, para angariarmos tanto uma renda extra como os benefícios referentes à saúde de que precisávamos. Foi logo depois que ela começou a trabalhar que percebi que ela estava começando a aparentar sua idade. Normalmente chego em casa quando venho da pescaria ou da caça na mesma hora que ela chega do trabalho. Embora saiba quanto estou faminto, ela sempre diz que tem de descansar meia hora ou algo assim antes de começar a preparar o jantar. Tento não gritar com ela. Em vez disso, digo para ela tirar um tempinho para descansar e só me acordar quando, finalmente, colocar o jantar na mesa. Ela costumava lavar a louça assim que terminávamos de comer. Agora não é raro a louça continuar na mesa durante horas após o jantar.

Faço o que posso, lembrando-a várias vezes, todas as noites, que a louça não vai se lavar sozinha. Sei que ela aprecia meu lembrete, uma vez que parece ajudá-la a lavar tudo antes de ir para a cama.

Agora que está mais velha, ela parece ficar muito cansada mais rapidamente. A máquina de lavar e a secadora estão no porão. Às vezes, ela diz que não consegue fazer outra viagem até lá embaixo usando aquela escada. Não crio caso por causa disso. Contanto que ela termine de lavar a roupa na manhã seguinte, estou disposto a fazer vistas grossas.

Não só isso, mas,,a não ser que eu precise de uma roupa passada para usar no salão de jogos na segunda-feira, ou no pôquer na quarta, ou no sábado, ou no boliche na terça, ou na quinta, ou algo do tipo, digo para ela esperar e passar a roupa na noite seguinte. Isso lhe dá um pouco mais de tempo para fazer algumas daquelas atividades avulsas como dar banho no cachorro, passar o aspirador na casa ou tirar o pó. Além disso, se eu tiver tido um daqueles dias bons de pesca-

ria, ela pode limpar e escamar os peixes em um ritmo mais tranquilo. Nancy está começando a reclamar um pouco de vez em quando. Por exemplo, ela diz que está difícil encontrar tempo para pagar as contas do mês durante a hora do almoço. Apesar de suas reclamações, continuo tentando oferecer incentivo. Digo a ela para fazer isso em dois ou até três dias. Assim, ela não terá de correr tanto. Também a lembro que deixar de almoçar de vez em quando não lhe fará mal nenhum, se é que você me entende.

Quando está fazendo tarefas simples, ela parece pensar que precisa de mais períodos de descanso.

Ela teve de parar para descansar quando só lhe faltava cortar a grama de metade do jardim. Tento não a embaraçar quando ela precisa desses pequenos intervalos extras para descansar. Digo para ela fazer um belo, grande e gelado copo de limonada e descansar um pouco. Digo que, uma vez que ela está fazendo um copo para ela, ela poderia também fazer um para mim e dar uma pausa na rede para que possa conversar comigo até eu pegar no sono.

Sei que provavelmente pareço um santo pelo modo como apoio Nancy diariamente. Não estou dizendo que a capacidade de mostrar tamanha consideração seja fácil. Muitos homens achariam difícil. Alguns achariam impossível. Ninguém sabe melhor do que eu como as mulheres podem se sentir frustradas à medida que ficam mais velhas.

No entanto, rapazes, mesmo que vocês só gritem com sua esposa com um pouco menos de frequência por causa deste artigo, terei comigo que este texto já valeu a pena. Assinado, Bob

P.S.: O funeral de Bob foi no sábado, 25 de janeiro. P.P.S: Nancy foi absolvida na segunda-feira, 27 de janeiro.

Se as pessoas próximas a você o estão deprimindo, então talvez seja tempo de fazer algumas mudanças. O preletor Joe Larson observou: "Meus amigos não acreditavam que eu poderia me tornar um preletor de sucesso. Então, fiz alguma coisa a respeito. Saí e encontrei alguns novos amigos para mim!"

Quando você realmente pensa nisso, as coisas que mais importam na vida são os relacionamentos que desenvolvemos. Como alguém, certa vez, observou:

Você pode construir uma bela casa, mas, no final, ela desmoronará. Você pode desenvolver uma bela carreira, mas, um dia, ela acabará. Você pode poupar uma grande quantia de dinheiro, mas não poderá levá-lo com você.

Você pode ter uma saúde excelente hoje, mas, com o tempo, ela se deteriorará.

Você pode sentir orgulho de suas realizações, mas alguém irá superá-lo.

Desanimado? Não fique, pois a única coisa que realmente importa dura para sempre — suas amizades.'

A vida é longa demais para ser passada com pessoas que o arrastam para o caminho errado. E é curta demais para não ser investida em outras pessoas. Seus relacionamentos irão definir você. E irão influenciar seu talento — de um modo ou de outro. Seja sábio na escolha.

# TALENTO + *RELACIONAMENTOS*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Faça uma lista das pessoas importantes em sua vida. Ao lado do nome de cada pessoa, faça um sinal de mais (+) se a pessoa lhe agregar valor e um sinal de menos (-) se essa pessoa, principalmente, suprime seu valor. Use como critério as perguntas do capítulo:

*O que ela pensa a meu respeito?*

*O que ela pensa sobre meu futuro?*

*Como ela age comigo em momentos difíceis?*

*O que ela faz aflorar em mim?*

Para as pessoas na lista que tiverem um sinal de menos, você precisará desenvolver uma estratégia para lidar com elas.

Se você trabalha com algumas das pessoas negativas, terá de tentar encontrar uma maneira de se distanciar. Se isso não for possível, considere a possibilidade de mudar de emprego.

Se as pessoas negativas forem amigos ou conhecidos, é tempo de encontrar novos amigos. Separe-se das pessoas que estão tendo uma influência negativa em sua vida e comece a procurar amigos que o levantem.

Se as pessoas negativas forem membros da família, você talvez tenha de limitar o tempo que passa com elas e neutralizar o impacto dessas pessoas passando mais tempo com pessoas positivas. (Diz-se que são necessárias, pelo menos, cinco observações positivas para neutralizar os efeitos de uma negativa.)

Se uma das pessoas negativas for seu cônjuge, procure ajuda profissional. É muito improvável que você consiga reverter o relacionamento sem auxílio.

2. Escolha o relacionamento que mais importa para você e o avalie. Faça duas colunas: "O que dou" e "O que recebo". Em

cada coluna, escreva todos os benefícios que você recebeu de seu relacionamento e todos os benefícios que a outra pessoa recebe.

Se o relacionamento for saudável, as duas colunas devem estar equilibradas. Isso não necessariamente significa que elas terão o mesmo número de benefícios. Nem todos os benefícios são iguais em termos de valor. Leve isso em consideração. Mas se as duas colunas não estiverem equilibradas, você precisará fazer ajustes para preservar o relacionamento.

Se você for quem mais dá, então, primeiro, pergunte *por quê*. Segundo, faça planos para recuar e dar menos. Às vezes, a outra pessoa está simplesmente esperando para dar um passo à frente e contribuir mais. Se a outra pessoa for quem dá mais, considere como você pode agregar mais valor ao relacionamento e agir.

3. Escreva um bilhete de agradecimento para uma pessoa fundamental em sua vida, expressando sua gratidão e explicando o que a pessoa fez para você e o que isso significou.



# 12

## *A responsabilidade fortalece seu talento*

Nada cria "músculo" no talento como a responsabilidade. Ela eleva o talento a um novo nível e aumenta sua resistência. No entanto, enquanto considero as treze escolhas que ajudam a criar uma pessoa com talento extra, percebo que a responsabilidade de muitas vezes é a última escolha que as pessoas desejam fazer. O resultado é um talento "frouxo" que não consegue se desenvolver e nunca percebe seu potencial. Como é triste para a pessoa que não consegue assumir responsabilidade. Como é triste para os outros. O autor e editor Michael Korda disse: "O sucesso em qualquer escala maior exige que você aceite responsabilidade... Em última análise, a única qualidade comum a todas as pessoas de sucesso... é a capacidade de assumir responsabilidade." Se você deseja sucesso, faça da responsabilidade sua opção.

### TALENTO RADICAL

Um dia, quando eu estava passando pelos canais de televisão, encontrei por acaso um programa no PBS (Sistema Público de Transmissão) sobre escalada em rocha. O que me surpreendeu foram as

qualidades semelhantes às do Homem-Aranha que os alpinistas tinham. O programa mostrou Dan Osman, um homem com seus 35 anos, que subia um paredão de pedra em tempo recorde sem o auxílio de cordas de segurança. Em um determinado momento de sua escalada, ele literalmente pulou para alcançar um apoio e foi, por um instante, transportado pelo ar. Se não tivesse conseguido agarrar o apoio que ele estava tentando alcançar, a queda o teria matado.

Intrigado, fiz uma pesquisa. Descobri que a escalada aconteceu na Califórnia em um lugar chamado Lover's Leap. A trilha específica que ele tomou é conhecida como Bear's Reach. É óbvio que as trilhas específicas recebem o nome e são avaliadas pelo primeiro alpinista que conseguiu percorrê-las. Bear's Reach é considerada uma trilha cujo grau de dificuldade é 5,7 segundo o Sistema Decimal de Yosemite. Eu não sabia o que isso significava, por isso procurei informações. Qualquer escalada que comece com um 5 inclui "manobras técnicas e equipamento de proteção, em caso de queda" ou "escalada leve e exposta, exigindo habilidade (os apoios não são óbvios para um iniciante — é onde manobras estranhas entram em ação) [...], onde é muito provável que haja ferimentos sérios ou a morte, caso você sofra uma queda sem proteção". Em outras palavras, era muito difícil. Um guia em escalada em rocha estimou que o tempo médio que se levaria para escalar o paredão do penhasco de quase 122 metros da Bear's Reach era três horas. Isso, normalmente, seria feito com o uso de cordas de segurança e exibido pela televisão. Osman fez o que era conhecido como escalada solo — sem ajuda e sem cordas, somente ele contra o paredão de pedra. Realizou a façanha em 4 minutos e 25 segundos! (Vá à Internet, digite o nome dele em uma ferramenta de busca e você encontrará um vídeo dele.)

## DESENVOLVENDO SUAS HABILIDADES

Osman começou a escalar rochas quando tinha 12 anos. Filho de um oficial de polícia e de uma mãe campeã na corrida dos

<sup>1</sup> N.T.: Modalidade em que o cavaleiro faz o percurso dando voltas em três tambores dispostos de forma triangular, sem derrubar nenhum deles.

três tambores, ele é descendente de guerreiros samurais. Quando criança, estudou *kung fu* e *aikido*, artes marciais japonesas que dão muito valor ao equilíbrio, controle e economia de movimento. Osman levou oito anos para se tornar um alpinista experiente, um processo lento em sua opinião, mas se transformou em um excelente alpinista e especialista em colocar mosquetões.

Após mais de uma década de escaladas, Osman começou a experimentar a queda livre. É uma prática em que a pessoa salta, como no *bungee-jump*, de um lugar alto, como uma ponte ou penhasco, mas, em vez de estar amarrada a um cabo elástico, ela está amarrada a uma corda usada por alpinistas. A corda tem certa elasticidade, mas a queda é muito mais emocionante. Exige experiência com o cordame e nervos de ferro. Osman começou a estabelecer e a quebrar recordes em quedas livres — e a quebrá-los. Tornou-se uma lenda entre alpinistas e *base jumpers* (pessoas que saltam de pára-quedas de objetos fixos). Sua fama aumentou e, logo, os criadores de comerciais de televisão e anúncios impressos começaram a chamá-lo.

## T A L E N T O I L I M I T A D O

### R E S P O N S A B I L I D A D E L I M I T A D A

Mas havia o outro lado de Dan Osman. Ele tinha dificuldade para viver no mundo real. Seus amigos faziam piadas sobre o ritmo de Dan — comparecendo aos compromissos com horas de atraso ou, às vezes, nem comparecendo. O apelido de infância dado pela mãe era "Danny, o Esquecido". Ele constantemente recebia multas de trânsito por excesso de velocidade e por dirigir com a carteira suspensa ou veículo sem registro — que ele se esquecia de pagar. Dependia com frequência dos outros para o socorrerem. O escritor Andrew Todhunter, que ficou tão intrigado com Osman a ponto de passar um período de três anos com ele e escrever um livro sobre a experiência, escreve sobre a prisão de Osman por causa de infrações de trânsito não pagas. Enquanto estava sendo levado, Osman pediu ao escritor que telefonasse para seus amigos, um casal de aposentados que o havia "adotado". Eles estavam acostumados a pagar fiança para libertá-lo. A mulher, uma executiva aposentada, observou: "Eu me preocupo muito com ele... O que me assusta são seus saltos.

Ele continua a querer saltar de uma altura cada vez maior. E eu lhe disse: 'Você não vai ficar mais jovem, Dan. Você vai ter que pensar um pouco mais no seu futuro.' A preocupação dessa senhora não era só com ele. Osman tinha uma filha de 12 anos chamada Emma. Ele morava com a noiva, que também tinha uma filha.

Todhunter ficou surpreso em ver a tamanha atenção de Osman aos detalhes e o forte senso de responsabilidade quando escalava, mas a pouca importância que dava ao restante da vida. E perguntou a Osman sobre sua responsabilidade com a filha.

"Se eu caísse enquanto estivesse fazendo um solo, iria contra tudo o que represento, que é não desistir, que é ter a trilha 'à mão'. Ao morrer, eu deixaria todo mundo desapontado — minha família, meus amigos", disse Osman. "Eu estaria privando minha filha, se caísse. Ela sabe que seu pai é radical. Outros pais não fazem isso. Ela tem medo, mas tem orgulho do que estou fazendo. É como me sinto com relação ao meu pai: eu me preocupo com a possibilidade de ele levar um tiro, mas, depois, ouço as pessoas se referirem a ele como um ótimo policial. Ele tem uma placa na parede: Oficial do Ano."

## QUEBRANDO RECORDES

Em 23 de novembro de 1998, Dan Osman tentou sua queda livre mais longa — quase 305 metros. A princípio, pretendia estabelecer o novo recorde em 26 de outubro. Ele havia preparado seu cordame na Leaning Tower de Yosemite e feito alguns saltos de distância intermediária até chegar a 276 metros. Então, recebeu um telefonema de Emma. Ela estava chorando; estava preocupada com ele. Ele deixou tudo e foi vê-la. Dois dias depois, voltou a Yosemite e estava pronto para retomar seus saltos, mas foi preso por coisas pelas quais nunca assumiu a responsabilidade: multas por estacionar em lugares proibidos e a carteira suspensa. Passou catorze dias na prisão.

Seu amigo produtor de filmes Eric Perlman, que ofereceu a própria casa para pagar a fiança de Osman, conversou com ele depois que ele saiu da prisão. Perlman lembra: "Eu disse para ele: 'Você já foi longe o bastante. Forçou mais do que deveria. Ninguém vai chegar a esse recorde por um bom tempo. Tire o equipamento, mostre ao juiz que você é sério, que você está cumprindo as leis

aqui,' E ele concordou plenamente. Respondeu: 'Sabe, você está certo. É o que eu deveria fazer. meus anjos da guarda precisam de um tempo. Eles vêm fazendo horas extras por minha causa.'""

Mas, ao voltar com um amigo em 22 de novembro para retirar seu cordame e guardar todo o seu equipamento, ele não pôde resistir ao desejo de tentar outro recorde. Primeiro, fez um salto de aproximadamente 280 metros. No dia seguinte, conversou com o amigo sobre o salto. Então, Osman, apressadamente, preparou todo o equipamento para fazer seu maior salto. Já era tarde, o sol estava se pondo e ele não conseguia enxergar bem. Ele saltou mesmo assim. Quando o som da corda se esticando não pareceu adequado, seu amigo soube que alguma coisa havia saído errado. Foi à base do penhasco onde encontrou Osman morto. A corda havia arrebentado.

## MUDANÇA DE PERSPECTIVA

Enquanto Todhunter estava pesquisando para escrever seu livro e passando tempo com Osman, ele, a princípio, admirou o alpinista e deu um desconto para seus freqüentes atos de irresponsabilidade. Ele comparou o comportamento de Osman aos "flertes de Picasso" e á "embriaguez de Faulkner", dizendo que grandes artistas e gênios do esporte eram "incapazes ou se negavam a viver dentro de parâmetros normais". Mas, enquanto Todhunter testemunhava um ato impulsivo atrás do outro, seu ponto de vista mudou. Ele escreve: "Há aqueles profissionais e voluntários que, consciente e repetitivamente, arriscam a vida no serviço público — e, não raro, a perdem — por uma causa digna. Muitos deles, como Osman, têm uma família para sustentar. Ao ver saltos de uma ponte, fiquei, pela primeira vez, impressionado com seu profundo despropósito, com a imensurável *falta de necessidade* do risco."

O talento de Dan Osman era extraordinário. Poucas pessoas no mundo podem fazer o que ele fez. Seus dotes físicos, como os de Michael Jordan, Tiger Woods ou Lance Armstrong, foram fenomenais. Mas sua falta de responsabilidade limitou sua vida, e por fim o matou. Que tragédia!

# A FORÇA DA RESPONSABILIDADE

Vivemos em uma cultura que supervaloriza o talento e desvaloriza a responsabilidade. Se você duvida disso, então examine o modo como tratamos nossos atletas. Quando os atletas estão no ensino médio e na faculdade, seus atos incoerentes ou irresponsáveis muitas vezes são ignorados em proporção ao talento que exibem na quadra ou no campo. Que desserviço para eles! A responsabilidade, na verdade, fortalece o talento e aumenta a oportunidade de terem sucesso a longo prazo. Eis como ela ajuda:

## 1 . A RESPONSABILIDADE PROVÊ O ALICERCE DO SUCESSO

O professor de sociologia Tony Campolo mostra a importância de termos um forte senso de responsabilidade, principalmente em uma cultura como a nossa que valoriza a liberdade. Ele escreve sobre o sistema norte-americano:

Embora eu pense que a Constituição estabeleça os princípios que contribuem para o melhor sistema político já desenvolvido, ela tem uma falha básica. Ela claramente descreve a Declaração de Direitos, mas, em nenhum lugar, afirma uma Declaração de Responsabilidades... O governo que assegura às pessoas seus direitos, mas não explica claramente suas responsabilidades, não consegue chamá-las para que sejam o tipo de pessoas que Deus gostaria que elas fossem.\*\*

Concordo sinceramente com o chamado de Campolo à responsabilidade. Na verdade, durante anos tenho ensinado aos líderes que, à medida que eles sobem a escada da liderança e assumem responsabilidades maiores, seus direitos, na verdade, *diminuem*. Liderança requer sacrifício. E, embora assumir responsabilidades também seja um sacrifício, isso é algo que traz grandes recompensas.

---

Vivemos em uma cultura que supervaloriza  
o talento e desvaloriza a responsabilidade.

---

Recentemente, tive a oportunidade passar um tempo no porta-aviões da USS *Enterprise*. Dei um passeio pelo navio e ouvi muitos oficiais explicarem as várias tarefas e funções das 5.500 pessoas a bordo do navio. O que me impressionou foi que as mensagens dos oficiais tinham um tema comum. Eles falavam sobre a importância de sua área para a missão geral do navio e como a responsabilidade por essas funções era assumida por um grupo de marinheiros de 19 anos. Os oficiais faziam essas declarações com orgulho.

Um oficial falou sobre a experiência de liderar um ex-membro de uma gangue que estava sob seu comando, que havia tido a opção de ir para a cadeia ou para a Marinha. O jovem problemático se tornou uma parte eficiente da equipe e foi, depois, o líder de sua esquadra. Seus momentos de maior orgulho na carreira militar, segundo esse oficial, consistiram em ajudar jovens problemáticos a terem sucesso.

O que transformou jovens em cidadãos produtivos, e desordeiros em líderes? A responsabilidade! Quando entraram para o serviço militar, eles mergulharam em uma cultura de responsabilidade. Essa cultura exigia que respondessem de acordo, que se tornassem responsáveis e produtivos. Quando as pessoas respondem a um chamado de responsabilidade dando o que têm de melhor, coisas boas acontecem. Os homens e mulheres jovens que conheci haviam feito a escolha de aceitar a responsabilidade, e isso estava gerando sucesso para eles na carreira militar. Essa escolha continuará a prover um alicerce para o sucesso deles nos anos futuros, independentemente do que façam.

## **2. A RESPONSABILIDADE, QUANDO TRATADA CORRETAMENTE, LEVA A MAIS RESPONSABILIDADE**

Anos atrás, o editor do jornal *Bellefontaine (Ohio) Examiner*. Gene Marine, enviou um repórter esportivo inexperiente para cobrir um grande jogo. O repórter voltou para o jornal sem nenhuma reportagem.

— Onde está a história? — perguntou Marine.

- Não tem reportagem – respondeu o repórter
- O quê? – resmungou Marine. – E, por que não?
- Não houve jogo.
- Não houve jogo? O que aconteceu? – especulou o editor.
- O estádio caiu.
- Então, onde está a reportagem sobre a queda do estádio? – exigiu Marine.
- Não fui para lá para isso, senhor.

As pessoas que lidam bem com suas responsabilidades têm a oportunidade de lidar com outras responsabilidades. Aquelas que não lidam bem não têm essa oportunidade.

### 3. A RESPONSABILIDADE MAXIMIZA A HABILIDADE E A OPORTUNIDADE

Durante a greve dos jogadores de beisebol da liga nacional de 1994, muitos fabricantes de figurinhas se viram em uma situação difícil. A Pinnacle Brands, no entanto, estava determinada a não demitir nenhum de seus funcionários. Contudo, a empresa teve de fazer algumas mudanças para poder pagar todos os funcionários até que os negócios melhorassem novamente. Então, o que a gerência fez? Pôs sobre os trabalhadores a responsabilidade de encontrar maneiras para repor os 40 milhões de dólares em prejuízos na receita. O CEO Jerry Meyer disse aos seus funcionários: "Não vou salvar o emprego de vocês. São vocês que vão salvar o próprio emprego. Vocês sabem o que podem mudar e o que podem fazer de um modo diferente."

As pessoas não ficaram decepcionadas. Um administrador informou que a empresa gastava 50 mil dólares em refrigerantes para as salas de reunião, uma despesa que foi cortada. Um funcionário do departamento financeiro encontrou uma maneira de simplificar as buscas pela marca que poupou à empresa 100 mil dólares. O gerente de relações públicas assinou um contrato para distribuir broches nos jogos olímpicos, gerando 20 milhões de dólares. No final, a Pinnacle foi a única das principais empresas de figurinhas que não demitiu funcionários durante a greve no beisebol."



A responsabilidade tem valor, não apenas nos momentos difíceis, mas em todos os momentos. Ela aumenta nossas habilidades e nos dá oportunidades. Isso porque nos leva a agir, a fazer as coisas acontecerem. No trabalho, precisamos assumir responsabilidades, não apenas pelo que fomos designados a fazer, mas pela contribuição que fazemos. Por exemplo, se você estiver na empresa, ao final de cada dia, deveria perguntar para si mesmo: *Consegui dar um lucro para meu patrão hoje?* Se a resposta for negativa, então é possível que você esteja com problemas. Assuma a responsabilidade de ser um contribuidor. Todo trabalhador precisa ser um recurso para a empresa, não uma despesa.

O autor Richard L. Evans observou: "Encontrar uma pessoa que assuma responsabilidades, que execute e leve os últimos detalhes até o fim — saber quando alguém aceitou uma tarefa que será concluída de um modo eficiente e consciente — não tem preço." Quando encontram pessoas responsáveis, os líderes as recompensam com oportunidades e recursos que as ajudam a ser mais eficientes.

#### 4. A RESPONSABILIDADE, AO LONGO DO TEMPO, CONSTRÓI UMA REPUTAÇÃO SÓLIDA

Pessoas responsáveis gostam de ter uma reputação cada vez melhor. E essa é uma das maiores vantagens da responsabilidade sustentada. Outros descobrem o que podem esperar de você e sabem que podem depender de você. Você é firme.

Em contrapartida, quanto mais você conhece uma pessoa que não tem responsabilidade, *menos* você confia nela. Não é surpresa para mim que, quanto melhor Andrew Todhunter chegou a conhecer Dan Osman, mais reservas ele teve com relação ao alpinista e ao que ele estava fazendo. Uma pessoa pode tentar dividir sua vida em compartimentos — assumindo responsabilidades em uma área e evitando-as em outra, mas, no final das contas, isso não funciona. A irresponsabilidade, se não observada, inevitavelmente aumenta e se espalha para outras áreas da vida de uma pessoa.

Um general na história dos Estados Unidos cuja reputação continuou a aumentar foi Dwight D. Eisenhower. Na verdade, sua

reputação tornou-se tão grande que ele foi eleito presidente. Embora tenha sido um presidente mediano, foi um excelente general. Uma razão para isso foi sua disposição para assumir a responsabilidade por suas decisões.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Eisenhower foi responsável por planejar a invasão da Normandia, na França, no dia D. Autorizar o ataque foi uma decisão difícil, uma decisão que ele sabia que levaria à morte de muitos soldados. Contudo, ele também sabia que, se fosse necessária, seria uma decisão fundamental na guerra contra os nazistas.

Pat Williams, em seu livro *American scandal*, escreve que, nas horas que antecederam o ataque, Eisenhower escreveu a mão um comunicado à imprensa que seria usado caso a invasão fosse um fracasso. Dizia:

Nossas ocupações falharam... e eu retirei nossas tropas. Minha decisão de atacar neste momento e neste lugar foi baseada nas melhores informações disponíveis. As tropas, a Força Aérea e a Marinha fizeram tudo que a coragem e a dedicação ao dever podiam fazer. Se alguma culpa ou falha for atribuída ao ataque, ela é só minha.

Eisenhower estava determinado a assumir a responsabilidade por tudo o que acontecesse. Essa mentalidade ganhou a admiração de seus oficiais, de seus soldados e, igualmente, dos cidadãos.

Se você quiser que os outros confiem em você, dando-lhe maiores oportunidades e recursos para desenvolver e fortalecer seu talento e sendo seus parceiros, então aceite a responsabilidade e a ponha em prática em todas as áreas de sua vida.

**TALENTO + RESPONSABILIDADE = UMA  
PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO  
EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA**

Não tenho como conhecer sua história pessoal com relação à responsabilidade. Talvez assumir a responsabilidade tenha sido um problema para você. Ou talvez você tenha um forte senso de

responsabilidade e nunca tenha pisado na bola. De qualquer modo, examine, por favor, os seguintes passos que irão ajudá-lo a se tornar uma pessoa com talento extra em se tratando de responsabilidade.

## **1. COMECE ONDE VOCÊ ESTIVER**

O filósofo grego Aristóteles observou: "Nós nos tornamos o que somos como pessoas pelas decisões que nós mesmos tomamos." Sempre que toma uma decisão responsável, você se torna uma pessoa mais responsável. Ainda que seu currículo não tenha sido bom até agora, você pode mudar. As pessoas de sucesso assumem a responsabilidade pessoal por suas ações e suas atitudes. Elas mostram habilidade em dar respostas — a habilidade de escolher uma resposta correta, independentemente da situação que enfrentam. A responsabilidade é sempre uma escolha que somente você pode fazer.

Se ser responsável não tem sido um de seus pontos fortes, então comece por partes. Você não pode começar de outro lugar que não seja o lugar onde está. Acho que você descobrirá que, em se tratando de responsabilidade, a melhor mão para ajudá-lo que você encontrará está no final do seu braço.

## **2. ESCOLHA SEUS AMIGOS COM INTELIGÊNCIA**

Uma vez que dediquei um capítulo inteiro aos relacionamentos e ao modo como eles influenciam o talento, não preciso dizer muita coisa aqui. Preste atenção no conselho do treinador e consultor Kevin Eikenberry: "Observe com cuidado as amizades mais próximas em sua vida, pois essa é a direção para a qual você está seguindo." Se você começou sua jornada na estrada que leva à responsabilidade, certifique-se de que está com as companhias certas para a viagem. Você achará difícil ou impossível ser responsável quando passar a maior parte de seu tempo com pessoas irresponsáveis.

## **3. PARE DE CULPAR OS OUTROS**

O gerente de vendas de uma empresa de ração de cachorro perguntou aos membros de sua equipe de vendas se eles haviam gostado do novo programa publicitário da empresa.

- Maravillioso! – responderam. – O melhor no ramo.
- O que vocês acham do produto.' – ele perguntou.
- Fantástico – responderam.
- E a força de vendas? – continuou ele.

Eles faziam parte da equipe de vendas, por isso, é claro, responderam de modo positivo, dizendo que ela era a melhor.

– Tudo bem – disse o gerente –, então, se temos a melhor marca, a melhor embalagem, o melhor programa publicitário e a melhor equipe de vendas, por que estamos no décimo sétimo lugar no ramo?

Após um embaraçoso silêncio, um dos vendedores respondeu;

– São aqueles malditos cachorros. Eles simplesmente não comem a ração!

Se quiser ter sucesso e maximizar seu talento como uma pessoa com talento extra, você precisa parar de culpar os outros, dar uma boa olhada no espelho e assumir a responsabilidade por sua própria vida. A apresentadora de televisão Oprah Winfrey diz: "Minha filosofia é que não só você é responsável por sua vida, mas fazer o melhor neste momento põe você na melhor posição para o momento seguinte."

---

"Minha filosofia é que não só você é responsável por sua vida,  
mas fazer o melhor neste momento põe você na  
melhor posição para o momento seguinte."

– OPRAH WINFREY

---

Ron French, da Gannett News Service, escreve que não conseguir assumir responsabilidade é algo que tem se espalhado pelos Estados Unidos:

Fugir à responsabilidade tornou-se um passatempo dos norte-americanos. Todos aprendemos a jogar o jogo da culpa, em que os sete pecados capitais são síndromes aceitáveis, e os criminosos, vítimas. De fumantes inveterados processando empresas de tabaco a estudantes racionalizando fraudes, nós nos tornamos uma nação de resmungões e chorões. "Faz parte do caráter do norte-americano em nossos dias", comenta Charles Sykes, autor de

A nation of victims' [Uma nação de vítimas]. "Passamos de uma sociedade de pessoas autoconfiantes a um povo que se recusa a aceitar responsabilidade."

As pessoas que pensam que os outros são responsáveis por sua situação atribuem a culpa a vários indivíduos, instituições ou entidades. Algumas culpam a sociedade ou "os tempos". Algumas apontam o sistema ou "o homem". (Os criminosos que cumprem pena na prisão são famosos por culparem os outros e declararem sua inocência.) Outras xingam a geração anterior como a causa de seus problemas. Mas você sabe por quê? O cartunista Doug Larson observou: "As pessoas culpam as gerações anteriores por aquilo que fazem porque não aceitam a única opção que lhes resta além dessa."

---

"Faça o que pode, com o que tem, onde estiver."

— Theodore Roosevelt

---

Parte do melhor conselho que você poderia seguir sobre este assunto vem do presidente Theodore Roosevelt: "Faça o que pode, com o que tem, onde estiver." Isso é tudo o que qualquer um de nós pode fazer. Não dê desculpas. Não procure a quem culpar. Apenas concentre-se no presente e faça o melhor possível. E, se você cometer um erro ou uma falta, encontre qualquer falha que puder dentro de si mesmo e tente fazer melhor da próxima vez.

#### **4. APRENDA AS PRINCIPAIS LIÇÕES DA RESPONSABILIDADE**

Há quatro lições essenciais que precisamos aprender se quisermos exibir o tipo de responsabilidade que nos torna pessoas com talento extra. As lições são simples e óbvias. Também são muito difíceis de se dominar:

*Reconheça que ter sucesso significa praticar a autodisciplina. A primeira vitória que devemos conquistar é ganhar a nós mesmos.*

Devemos aprender a nos controlar. Você pode usar qualquer incentivo que quiser para fazer isso: o desejo de seguir valores morais ou éticos, recompensas pela demorada gratificação, até a ameaça de uma exposição pública. O executivo empresarial John Weston comentou: "Sempre tentei viver com a seguinte regra simples: Não faça aquilo que você não se sentiria à vontade de ler no jornal no dia seguinte." Toda vez que você não se permite fazer o que não deveria ou começa a fazer o que deveria, você está fortalecendo sua autodisciplina e aumentando sua capacidade de ter responsabilidade.

*O que começar, acabe.* Há dois tipos de pessoas no mundo: aquelas que fazem e aquelas que poderiam fazer. Pessoas responsáveis vão até o fim. Se assumirem um compromisso, elas o levam até o fim. Elas concluem. E é assim que os outros as avaliam. Elas são confiáveis ou não? Posso contar com elas? O escritor Ben Ames Williams observou: "A vida é aceitar responsabilidades ou fugir delas; tem a ver com cumprir obrigações ou evitá-las. Para todo homem, a escolha está constantemente sendo oferecida, e, pelo tipo de escolha que ele faz, você pode justamente avaliá-lo."

*Saiba quando os outros estão dependendo de você.* O talento não progride sozinho. (Discutirei esta questão em detalhes no próximo capítulo.) Se quiser ter sucesso, você precisará dos outros. Às vezes, você terá de depender deles. E haverá momentos em que eles precisarão depender de você. Em meu livro *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*, escrevo sobre a Lei da Confiabilidade, que diz: "Os colegas de equipe devem ser capazes de contar uns com os outros quando necessário."

O primeiro passo para você se tornar o tipo de pessoa de quem os outros podem depender é ser confiável. O segundo é tirar o foco de si mesmo e se conscientizar de que os outros estão dependendo de você. Ter a *intenção* de ser responsável não é suficiente. Suas *ações* precisam aparecer.

*Não espere que os outros intervenham em seu favor.* O seguinte desafio foi lançado para a classe de formandos de 1992, da Universidade da Carolina do Sul, por Alexander M. Saunders Jr., supremo juiz do Tribunal de Apelação da Carolina do Sul:

Ao receber nas mãos a responsabilidade saibam que ao recebê-la vocês não podem esperar que outra pessoa tenha os maiores encargos, demonstre as convicções fundamentais, concorra a cargos, cuide dos pobres, visite os doentes, proteja os direitos civis, faça cumprir a lei, preserve a cultura, transmita valor, mantenha os bons costumes e defenda a liberdade. Vocês nunca devem esquecer que aquilo que não valorizam não será valorizado, que aquilo de que não se lembram não será lembrado, que aquilo que não mudam não será mudado, que aquilo que não fazem não será feito. Vocês podem, se quiserem, criar uma sociedade cujos líderes, empresários e políticos sejam menos obcecados pela necessidade de dinheiro. Não é, na verdade, uma questão do que fazer, mas simplesmente da vontade de fazê-lo.

Muitas pessoas relaxam e esperam que outra pessoa apareça e assuma a responsabilidade. Às vezes, isso se deve a um caráter fraco — preguiça, falta de determinação, e assim por diante. Mas, na maioria das vezes, é fruto de um julgamento defeituoso ou da baixa auto-estima. As pessoas acreditam que outra pessoa está mais qualificada ou mais bem situada para se erguer e fazer diferença. Mas a verdade é que a maioria que faz a diferença é composta de gente que apenas decidiu tentar.

## **5. TOME DECISÕES DIFÍCEIS E AS DEFENDA**

Quando era prefeito da cidade de Nova York, Rudy Giuliani tinha uma placa sobre sua mesa que dizia: "Sou responsável." Em seu livro *Leadership* [Liderança], ele escreve:

Ao longo de minha carreira, sustentei que a responsabilidade — a idéia de que as pessoas que trabalham para mim devem responder àquelas para quem trabalhamos — é o princípio fundamental, e isso começa comigo... Nada cria mais confiança em um líder do que sua disposição de assumir a responsabilidade pelo que acontece debaixo de seus olhos. Poderia-se acrescentar que nada cria um exemplo mais forte para manter funcionários em um padrão alto do que um chefe que se mantém em um padrão ainda mais alto. Isso se aplica a qualquer organização, mas, principalmente, ao governo."

Essa mentalidade foi-lhe útil na queda das torres gêmeas, em 2001. Ele teve de tomar muitas decisões difíceis muito rapidamente. E quer elas estivessem certas ou erradas, ele as defendeu. Sua firme responsabilidade associada a uma forte liderança foi muito útil para o povo durante aquele momento difícil.

---

"Você não pode fugir à responsabilidade de  
amanhã esquivando-se dela hoje."

— ABRAHAM LINCOLN

---

O presidente Abraham Lincoln afirmou: "Você não pode fugir à responsabilidade de amanhã esquivando-se dela hoje." As decisões fáceis podem fazer-nos parecer bons, mas tomar decisões difíceis — e assumi-las — faz-nos melhores.

## **6 . V I V A A L É M D E V O C Ê**

Há mais um aspecto da responsabilidade que quero compartilhar com você. Ele fará de você uma pessoa com talento extra que estará acima do nível daquelas que simplesmente assumem a responsabilidade por elas mesmas. É a idéia de assumir a responsabilidade que está acima de você mesmo servindo aos outros. Em um discurso para a assembléia legislativa na véspera de assumir a presidência, John F. Kennedy declarou:

A quem muito for dado, muito será exigido. E quando, em algum momento do futuro, a suprema corte da história julgar cada um de nós — anotando se, em nosso breve tempo de serviço, cumprimos nossas responsabilidades com o estado, nosso sucesso ou fracasso, em qualquer posto que possamos ter ocupado, será avaliado pelas respostas a quatro perguntas. Primeira, fomos realmente homens de coragem [?]... Segunda, fomos realmente homens de juízo [?]... Terceira, fomos realmente homens íntegros [?]... Por fim, fomos realmente homens de dedicação [P]"



As pessoas que servem a si mesmas consideram seu talento e recursos como seus bens. As pessoas que servem aos outros consideram seu talento e recursos como algo que lhes foi emprestado.

O sobrevivente ao holocausto Elie Wiesel, que ganhou o prêmio Nobel da Paz em 1986, passou os anos que seguiram seu tempo nos campos de concentração nazistas tentando retribuir aos outros. Lecionou como professor na Universidade de Boston. Também viajou muito dando palestras e compartilhando a sabedoria que adquiriu com suas experiências de vida. Uma das perguntas que ele fazia aos jovens era: "Como vocês irão lidar com os privilégios e obrigações que a sociedade se achará no direito de impor a vocês?" Enquanto tentava orientá-los, ele compartilhava seu senso de responsabilidade com os outros:

O que recebo, devo passar para os outros. O conhecimento que tenho não deve permanecer preso em meu cérebro. Eu o devo aos muitos homens e mulheres para que façam alguma coisa com ele. Sinto a necessidade de devolver o que me foi dado. Chamo isso de gratidão... Aprender significa aceitar a premissa de que a vida não começou quando nasci. Existiram outros antes de mim, e eu sigo suas pegadas.

Praticar a responsabilidade lhe será de grande valia. Irá fortalecer seu talento, promover suas habilidades e aumentar suas oportunidades. Irá melhorar sua qualidade de vida durante o dia e ajudá-lo a dormir melhor à noite. Mas também irá melhorar a vida das pessoas à sua volta.

Se você quiser que sua vida seja uma história maravilhosa, então perceba que você é autor dela. Todos os dias, você tem a chance de escrever uma nova página nessa história. Quero incentivá-lo a preencher essas páginas com responsabilidade para com os outros e para consigo mesmo. Se fizer isso, você não ficará desapontado no final.

# TALENTO + *RESPONSABILIDADE*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Até que ponto você é bom em cuidar de coisas pequenas? Isso, de fato, é o pré-requisito para que lhe sejam confiadas coisas grandes. E mesmo que você já cuide de tarefas importantes, você não deve negligenciar os pormenores em sua principal área de responsabilidade. Também nunca deve deixar de lado a responsabilidade pelas coisas pequenas com as pessoas próximas a você, como seu cônjuge ou seus filhos. Faça uma auto-análise. Você está cuidando dos pormenores em seu trabalho? E em casa? Com que frequência você se esquece de coisas pequenas que são importantes para os membros de sua família? Pode ser algo tão importante quanto a comemoração de uma data especial ou aniversário, ou tão pequeno quanto não pegar as roupas na lavanderia ou atrasar-se para o jogo ou recital do filho. Se você estiver negligenciando coisas pequenas, então volte para os princípios básicos.
2. Quais das principais lições de responsabilidade são as mais difíceis para você pôr em prática com consistência?
  - *Praticar a autodisciplina — negar-se a si mesmo por causa de algo ou alguém mais importante.* Se essa área for problemática para você, procure a opinião de um especialista, alguém que possa lhe dar algumas diretrizes e ajudá-lo a se motivar. Se estiver lhe faltando disciplina em termos financeiros, encontre alguém que possa ajudá-lo a fazer um plano financeiro. Se sua saúde for um problema, procure um médico. Se você estiver acima do peso, converse com um treinador e um nutricionista.
  - *Levar as coisas até o fim — assumir responsabilidades no sentido de finalizar coisas.* Se você tiver a tendência de de-

sistir, estabeleça para si mesmo objetivos relativamente pequenos que irão exigir seu desdobramento. Comece com áreas pelas quais você tem paixão. Depois, com alguns sucessos em seu currículo, comece a lidar com outras áreas de sua vida.

- *Saber quando os outros estão dependendo de você — começar a se colocar à disposição dos outros.* As pessoas com problemas nessa área normalmente carecem de habilidades pessoais ou são extremamente egocêntricas. Se as habilidades pessoais forem seu problema, então leia um livro do tipo *Como fazer amigos e influenciar pessoas* ou meu livro *Vencendo com as pessoas*. Se você for muito centrado em si mesmo, então seja voluntário para ajudar pessoas extremamente necessitadas.
- *Dar um passo à frente — não esperar que outra pessoa faça o que é importante para você.* Você já fez exercícios que o ajudaram a usar áreas em que você tem paixão, a identificar seus valores essenciais, e assim por diante. Reveja-os e determine se você está tomando atitude nessas áreas. Se não estiver, dê um passo ousado. Seja voluntário, contribua financeiramente, associe-se a uma organização ou comece a sua. Faça *algo* até o final desta semana.

A maioria das pessoas tem uma decisão difícil no trabalho ou na vida pessoal que precisa ser tomada. Elas a estão sempre adiando. Qual é a sua? Por que você não está tomando uma atitude? Escreva as razões para que você saiba, sem nenhuma dúvida, quais são elas. Agora escreva as vantagens de você tomar a decisão. Existe alguma razão clara, concreta e convincente para você adiar a decisão? Se houver, escreva-a. A essa altura, você sabe, em seu coração, o que deveria fazer. Faça e defenda sua posição.

# 13

## *O trabalho em equipe multiplica seu talento*

No filme *Rocky, um lutador*, vencedor do Oscar, o boxeador Rocky Balboa descreve seu relacionamento com sua namorada, Adrian: "Eu tenho brechas. Você tem brechas. Mas, juntos, não temos nenhuma brecha." Que descrição maravilhosa de um trabalho em equipe! Independentemente de quão talentoso você possa ser, você tem brechas. Existem coisas que você não faz bem. Qual é a melhor maneira para lidar com seus pontos fracos? Seja parceiro de outras pessoas que tenham pontos fortes nessas áreas. Se quiser fazer algo *realmente* importante, então o faça como parte de uma equipe.

### **UM TRABALHO EM EQUIPE EXTRAORDINÁRIO**

No capítulo anterior, mencionei que, recentemente, fiz um passeio pelo porta-aviões da USS *Enterprise*. Tive essa oportunidade quando meu amigo Tom Mullins convidou-me para fazer uma viagem com ele e outros amigos. Tudo começou quando embarcamos no navio, que já estava no mar. Por vinte e quatro horas, recebemos

um tratamento VIP, passeando por todas as partes daquele navio impressionante. A experiência como um todo foi fantástica, mas o mais importante para mim foi sentar com o contra-almirante Raymond Spicer, comandante da força-tarefa do *Enterprise*, e ver os jatos F/A- 18 Hornet decolando e aterrissando à noite. Que visão incrível!

Havia beleza no modo como os jatos saíam do convés e outros pousavam, chegando a parar em meros dois segundos. Mas o que me impressionou mais ainda foi o número de pessoas que pareciam estar envolvidas no processo e o trabalho em equipe que era necessário. Quando perguntei sobre isso ao almirante Spicer, ele me colocou em contato com o primeiro-tenente Ryan Smith, o oficial da Divisão V2, que me explicou o processo:

O piloto fica sentado diante dos controles de um F/A-18 Hornet enquanto o jato é acelerado de 0 a quase 260 km/h em um período de menos de três segundos. A medida que a aeronave sobe e se distancia do porta-aviões, ela recolhe o trem de pouso e, de repente, fica sozinha no céu escuro da noite. Há poucos exemplos de combates solitários, hoje, na era das guerras modernas e conectadas a uma rede, mas um piloto sentado na cabine de controle de um dos caças da Marinha ainda parece lembrar um exemplo no qual o cumprimento de um objetivo específico depende totalmente do talento, da habilidade e do esforço de um único indivíduo altamente treinado. No entanto, o ato singular de lançar um jato de um desses porta-aviões é o resultado da complexa orquestração de um grande número de indivíduos, tendo cada um deles o domínio de sua tarefa específica. São os esforços e a coordenação desses indivíduos, os quais, em sua maioria, acabaram de se formar no ensino médio, que servem como um exemplo verdadeiramente inspirador do trabalho em equipe.

Ele continuou a explicar o processo. Horas antes de taxiar até a catapulta para ser lançado, aquele jato é inspecionado por uma equipe de mecânicos e técnicos do Esquadrão da Aeronáutica. Enquanto o piloto está recebendo instruções sobre a missão, incluindo condições climáticas, informações sobre o alvo, procedimentos de rádio e informações sobre o vôo (todas geradas por equipes de marinheiros), a aeronave está passando por um período

igualmente rigoroso de preparação. A rotina do prê-voos acaba so mente depois que o piloto revisou os registros de manutenção da aeronave e inspecionou a aeronave para o vôo.

A exatos trinta minutos antes do lançamento da aeronave, começa uma seqüência específica de passos que sempre é seguida com precisão. O controlador de vôo do porta-aviões pede que dêem partida nos motores — um teste para certificação de que os jatos estão em devida ordem de funcionamento, enquanto o piloto faz as primeiras checagens antes de taxiar. O capitão responsável pelo plano de vôo da aeronave ouve os motores e observa o movimento de cada controle no painel enquanto o piloto faz suas checagens. Uma vez determinado que tudo está correto, a aeronave é, então, abastecida por uma equipe da Divisão de Combustível do porta-aviões.

Enquanto isso, um controlador de tráfego aéreo, sentado à mesa de controle de vôo e usando um modelo de mesa em miniatura do controle de vôo do porta-aviões com modelos em escala de cada aeronave, acompanha tudo e revisa o plano de seqüência de lançamento com o operador de pista. O controlador de tráfego aéreo conversa pelo rádio com o operador de pista, informando qual aeronave está "em cima" e pronta para taxiar.

O operador de pista lidera três equipes distintas de supervisores e outros marinheiros da Divisão do Convés de Vôo do porta-aviões, e cada equipe é responsável por uma área diferente do convés de vôo. Essas equipes garantem que cada aeronave a ser lançada seja solta com segurança, levada até outra aeronave estacionada (muitas vezes com apenas centímetros de distância) e organizada em fila para ser lançada — às vezes, enquanto há aeronaves sendo lançadas e rolando no convés do porta-aviões. Quando o operador de pista recebe a mensagem do controlador de tráfego aéreo, ele orienta os supervisores a distribuírem as aeronaves entre as quatro catapultas, facilitando para que a partida de todas as aeronaves do convés de vôo seja efetuada o mais rápido possível. À medida que o momento de lançamento se aproxima, os supervisores levam cada aeronave à entrada de uma catapulta, e a rampa defletora de gases é levantada uma vez que a aeronave taxiou sobre ela.

No convés, os supervisores que fazem a última manutenção passam pela aeronave e inspecionam cada painel e componente enquanto os membros da equipe da Divisão da Catapulta e Engrenagem engancham a aeronave ao mecanismo da catapulta e preparam-na para o lançamento. Abaixo dos conveses, outras equipes usam sistemas hidráulicos e outros equipamentos para controlar o vapor do reator nuclear que será usado para acionar a catapulta.

Neste momento, a equipe de munição prepara as armas da aeronave.

O oficial da catapulta, então, confirma o peso da aeronave com o piloto. Ele também toma nota do vento sobre o convés e das condições do ambiente. Faz cálculos para determinar a quantidade precisa de energia necessária para a execução do vôo.

Mesmo com toda esta preparação, nenhum jato pode decolar se o navio não estiver na posição adequada. A equipe de navegação do navio, que faz cálculos para determinar a velocidade e a direção necessárias, transmite informações para a ponte, e, na mesma hora, o navio conclui sua rotação e acelera até a velocidade adequada na direção apontada.

A aeronave está quase pronta para ser lançada. O oficial da catapulta sinaliza para os operadores, e a aeronave é hidráulica- mente acoplada à catapulta. Nesse momento, o piloto põe potência total nos motores da aeronave e verifica se ela está funcionando. Se o piloto decidir que a aeronave está pronta para o vôo, ele sinaliza para o oficial da catapulta batendo continência. Se o oficial da catapulta também receber um sinal de ok do último supervisor do esquadrão, ele, então, dá o sinal para um operador da catapulta que aperta o botão para lançar a aeronave.

O surpreendente é que três outras aeronaves podem ser lançadas logo depois dessa aeronave em menos de um minuto, tendo cada uma delas passado por esse mesmo procedimento. E, em questão de minutos, esse mesmo convés de vôo pode ser preparado para receber aeronaves em procedimento de pouso, chegando no final da pista em que a anterior taxiou para sair da área de pouso.

## VERDADES SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE

Posso pensar em poucas coisas que exijam tanto grau de precisão no trabalho em equipe com tantos grupos diferentes de pessoas quanto o lançamento de um jato de um porta-aviões. É fácil ver que o trabalho de equipe é essencial para a tarefa. No entanto, uma tarefa não *tem* de ser complexa para precisar do trabalho em equipe. Em 2001, quando escrevi *As 17 indispensáveis leis do trabalho em equipe*, a primeira lei que incluí foi a Lei da Importância, que diz: "Um é um número pequeno demais para se chegar à grandeza." Se você quiser fazer algo de valor, o trabalho em equipe é necessário.

O trabalho em equipe não só lhe permite fazer o que de outra maneira não poderia ser feito, mas também tem um efeito composto em tudo o que você tem — incluindo o talento. Se você acredita que uma pessoa é obra de Deus (no que acredito), então um grupo de pessoas talentosas comprometidas a trabalharem juntas é uma obra de arte.

---

O trabalho em equipe faz o sonho funcionar.

---

Trabalhar em conjunto com outras pessoas para a realização de um objetivo comum é uma das experiências mais gratificantes da vida. Liderei ou fiz parte de muitos tipos diferentes de equipes — equipes de esportes, equipes de trabalho, equipes em empresas, equipes ministeriais, equipes de comunicação, corais, bandas, conselhos, diretorias, chame como quiser. Observei equipes de quase todos os tipos em minhas viagens pelo mundo. E conversar com líderes, desenvolver equipes, consultar treinadores e ensinar e escrever sobre o trabalho em equipe influenciou minhas teorias sobre equipes. Quero compartilhar com você o que aprendi:

### 1. O TRABALHO EM EQUIPE

DIVIDE O ESFORÇO E MULTIPLICA O EFEITO

Você gostaria de obter melhores resultados com menos trabalho.'  
Acho que todos gostariam. É isso que o trabalho em equipe



oferece. Em seu livro *Jesus on leadership* [Jesus na liderança], C. Gene Wilkes descreve por que o trabalho em equipe é superior ao esforço individual:

- As equipes envolvem mais pessoas, permitindo, assim, mais recursos, idéias e energia do que os que tem um único indivíduo.
- As equipes maximizam o potencial de um líder e minimizam seus pontos fracos. Os pontos fortes e os pontos fracos são mais expostos individualmente.
- As equipes provêem múltiplas perspectivas sobre como suprir uma necessidade ou alcançar um objetivo, desenvolvendo, assim, várias alternativas para cada situação. A percepção de um indivíduo raramente é tão ampla e profunda quanto a de um grupo quando enfrenta um problema.
- As equipes compartilham o crédito pelas vitórias e a culpa pelas perdas. Isso estimula a verdadeira humildade e a autêntica comunhão. Os indivíduos levam o crédito e a culpa sozinhos. Isso estimula o orgulho e, às vezes, um senso de fracasso.
- As equipes mantêm os líderes a par do objetivo. Os indivíduos que não se ligam a ninguém podem mudar o objetivo sem prestar contas.
- As equipes simplesmente podem fazer mais do que um indivíduo.

É de senso comum que as pessoas trabalhando juntas possam fazer mais do que um indivíduo trabalhando sozinho. Então, por que algumas pessoas relutam em fazer um trabalho em equipe? Pode ser difícil no começo. As equipes normalmente não se reúnem e se desenvolvem sozinhas. Exigem liderança e cooperação. Embora isso possa ser mais trabalhoso por um lado, as vantagens que traz, por outro, são grandes e compensam o esforço.

## 2, O TALENTO VENCE JOGOS, MAS O TRABALHO EM EQUIPE VENCE CAMPEONATOS

Um sinal no vestiário do New England Patriots diz: "Os indivíduos jogam o jogo, mas as equipes vencem campeonatos." É óbvio que os jogadores do Patriots entendem isso. Ao longo de um período de quatro anos, eles venceram o Super Bowl três vezes.

---

Os indivíduos jogam o jogo, mas as  
equipes vencem campeonatos.

---

As equipes que, repetidamente, vencem campeonatos são modelos do trabalho em equipe. Por mais de duas décadas, o Boston Celtics dominou a NBA. Sua equipe venceu mais campeonatos do que qualquer outra na história da NBA e, a certa altura, durante os anos 50 e 60, o Celtics venceu oito campeonatos consecutivos. Ao longo de sua trajetória, o Celtics nunca teve um jogador que liderasse a liga em número de pontos. Red Auerbach, que treinava o Celtics e depois, mais tarde, passou para a diretoria da equipe, sempre enfatizou o trabalho em equipe. Ele declarou: "Uma pessoa que busca a glória não realiza muita coisa; tudo o que fizemos foi o resultado de pessoas trabalhando em conjunto para cumprirem nossos objetivos comuns."

É fácil ver os resultados do trabalho em equipe nos esportes. Mas o trabalho em equipe é tão ou mais importante nos negócios. Harold S. Geneen, que foi diretor, presidente e CEO da ITT por vinte anos, observou: "A essência da liderança é a capacidade de inspirar outros a trabalharem juntos como uma equipe — a desdobrarem-se para alcançar um objetivo comum." Se quiser que seu desempenho esteja no nível mais alto possível, você precisa fazer parte de uma equipe.

### 3. O TRABALHO EM EQUIPE NÃO TEM A VER COM VOCÊ

A Escola de Comércio de Harvard reconhece uma equipe como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um objetivo, metas de desempenho e abordagem comuns pelos quais elas, mutuamente, prestam contas. Conseguir essas pessoas para trabalharem juntas é, às vezes, um desafio. Exige uma boa liderança. E, quanto mais talentosos forem os membros da equipe, melhor deverá ser a liderança que é necessária. A verdadeira avaliação da liderança da equipe não está em conseguir pessoas para trabalhar, nem em conseguir pessoas que trabalhem com afinco. A verdadeira avaliação de um líder está em conseguir pessoas que trabalhem com afinco juntas!

Estudei líderes e técnicos de equipes excepcionais. Aqui está o que alguns dizem com relação a conseguir pessoas para trabalharem juntas:

*Paul "Bear" Bryant*, lendário técnico de futebol americano do Alabama: "Para ter um vencedor, a equipe deve ter um sentimento de unidade. Cada jogador deve colocar a equipe acima da glória pessoal."

*Bud Wilkinson*, autor de *The book of football wisdom* [O livro da sabedoria do futebol americano]: "Se a equipe quiser atingir seu potencial, cada jogador deve estar disposto a subordinar seus objetivos pessoais ao bem da equipe."

*Lou Holtz*, técnico das equipes do campeonato nacional de futebol americano universitário: "A liberdade de fazer o que você bem quiser acaba quando você tem obrigações e responsabilidades. Se quiser fracassar consigo mesmo, você pode, mas não pode fazer o que bem quiser se você tiver responsabilidades para com os membros da equipe."

*Michael Jordan*, o jogador de basquete mais talentoso de todos os tempos e seis vezes campeão do mundo: "Existem muitas equipes em todos os esportes que têm grandes jogadores e nun-

ca ganliaiTi títulos. Na maior parte do tempo, esses jogadores não estão dispostos a se sacrificar pelo bem maior da equipe. O engraçado é que, no final, sua indisposição de se sacrificar só faz com que seus objetivos pessoais sejam mais difíceis de serem alcançados. Uma coisa em que acredito piamente é que, se você pensar e executar como equipe, os elogios individuais são automáticos. O talento vence jogos, mas o trabalho em equipe e a inteligência vencem campeonatos."

Todas as grandes equipes são o resultado de seus jogadores tomando decisões com base no que é melhor para o restante. Isso se aplica nos esportes, nos negócios, no serviço militar e em organizações voluntárias. E se aplica em todos os níveis, do auxiliar que trabalha meio período ao técnico ao CEO. Os melhores líderes também colocam a equipe em primeiro lugar. C. Gene Wilkes observa:

Os líderes de equipe verdadeiramente acreditam que não têm todas as respostas — por isso, não insistem em provê-las. Acreditam que *não* precisam tomar todas as decisões importantes — por isso, não o fazem. Acreditam que *não podem* ter sucesso sem as contribuições conjuntas de todos os outros membros da equipe para um objetivo comum — por isso, evitam qualquer ação que possa reprimir contribuições ou intimidar alguém na equipe. O ego *não é* a preocupação predominante deles.

Equipes altamente talentosas têm membros cujo ego é forte. Um segredo do trabalho em equipe bem-sucedido é converter o ego individual em confiança da equipe, sacrifício individual e sinergia. Pat Riley, técnico campeão da NBA, comenta: "O trabalho em equipe exige que os esforços de todos converjam em uma única direção. Há sentimentos de valor quando a energia de uma equipe assume vida própria."

#### **4. GRANDES EQUIPES CRIAM COMUNHÃO**

Todas as equipes eficientes criam um ambiente onde os relacionamentos crescem e os colegas de equipe ficam conectados uns aos outros. Usando um termo que é popular no momento, elas criam

*um senso de comunhão.* Esse ambiente de comunhão é baseado na confiança. Pouca coisa pode ser realizada sem ela.

Em boas equipes, a confiança é algo inegociável. Em equipes de sucesso, os membros estendem a confiança uns aos outros. A princípio, isso é um risco porque a confiança deles pode ser violada e eles podem se machucar. Ao mesmo tempo em que estão dando confiança gratuitamente, eles se comportam de tal maneira a conquistar a confiança dos outros. Atêm-se a um alto padrão. Quando alguém dá gratuitamente, e vínculos de confiança se desenvolvem e são testados ao longo do tempo, os membros da equipe começam a ter fé uns nos outros. Acreditam que a pessoa ao lado deles irá agir com consistência, cumprir compromissos, manter confidências e apoiar os outros. Quanto mais forte for o senso de comunhão, maior será o potencial deles para trabalharem juntos.

Desenvolver um senso de comunhão em uma equipe não significa que não haverá conflito. Todas as equipes experimentam divergências. Todos os relacionamentos têm tensão. Mas você pode superar essas coisas. Meu amigo Bill Hybels, que lidera uma congregação com mais de vinte mil pessoas, reconhece:

O conceito popular de unidade é uma terra da fantasia onde desavenças nunca vêm à tona e opiniões contrárias nunca são expressas com firmeza. Em vez de unidade, usamos o termo *união*. Dizemos: 'Não vamos fingir que nunca discordamos. Estamos lidando com a vida de 16 mil pessoas [no momento]. Os riscos são altos. Não vamos ter pessoas escondendo suas preocupações para protegermos uma falsa noção de unidade. Vamos enfrentar a desavença e lidar com ela de uma forma saudável.'

A marca da união... não é a ausência de conflito. É a presença de um espírito conciliador. Posso ter uma reunião de liderança tumultuada com alguém, mas, uma vez que estamos comprometidos com a união, ainda podemos sair dela dando tapinhas nas costas um do outro e dizendo: "Estou feliz por ainda estarmos na mesma equipe." Sabemos que ninguém vai abandonar o barco só por causa de uma posição contrária.

---

"A marca da união... não é a ausência de conflito.  
E a presença de um espírito conciliador."

— BILL HYBELS

---

Quando uma equipe compartilha um forte senso de união, seus membros podem resolver conflitos sem dissolver relacionamentos.

## **5. AGREGAR VALOR AOS OUTROS É ALGO QUE AGREGA VALOR A VOCÊ**

"Meu marido e eu temos um casamento muito feliz", exclamou uma mulher. "Não há nada que eu não faria por ele, e não há nada que ele não faria por mim. E é assim que levamos a vida — sem fazer nada um para o outro!" Esse tipo de atitude é uma estrada garantida para o desastre de qualquer equipe — incluindo um casal.

Quase sempre as pessoas se juntam a uma equipe para obter benefícios pessoais. Querem um elenco de apoio para que possam ser estrelas. Mas essa atitude prejudica a equipe. Quando até as pessoas mais talentosas têm uma disposição para servir, coisas especiais podem acontecer. O grande ex-jogador de basquete da NBA, Magic Johnson, parafraseou John F. Kennedy quando afirmou: "Não pergunte o que os membros de sua equipe podem fazer por você. Pergunte o que você pode fazer pelos membros de sua equipe." Isso não era apenas conversa para Johnson. Ao longo de sua carreira com o Los Angeles Lakers, ele começou em todas as posições durante os jogos dos campeonatos para ajudar sua equipe.

O presidente dos Estados Unidos Woodrow Wilson declarou: "Você não está aqui simplesmente para ganhar a vida. Está aqui para permitir que o mundo viva mais plenamente, com maior visão, com um melhor espírito de esperança e realização. Está aqui para enriquecer o mundo, e empobrecer se esquecer o seu dever." As pessoas que se aproveitam dos outros inevitavelmente fracassam nos negócios e nos relacionamentos. Se você quiser ter sucesso, então viva de acordo com essas quatro palavras simples: *agregue valor aos outros*. Essa filosofia irá levá-lo longe.

# TALENTO + *TRABALHO EM EQUIPE* = UMA PESSOA COM TALENTO EXTRA COLOCANDO EM AÇÃO A FÓRMULA DO TALENTO EXTRA

Todas as pessoas talentosas têm uma escolha para fazer: fazer o que bem querem e levar todo o crédito ou fazer o que a equipe quer e compartilhar o crédito. Minha observação é que não só as pessoas talentosas realizam mais quando estão trabalhando com outras pessoas, mas também se sentem mais realizadas do que aquelas que fazem o trabalho sozinhas. Minha esperança é que você prefira o trabalho em equipe aos esforços individuais. Se esse for seu desejo, então faça o seguinte:

## 1. INVISTA NA LEI DA IMPORTÂNCIA

No início deste capítulo, mencionei a Lei da Importância, extraída do livro *As 17 indispensáveis leis do trabalho em equipe*: "Um é um número pequeno demais para se chegar à grandeza." Em 2002, quando eu estava ensinando sobre as leis, desafiei um público de dez mil pessoas: "Citem uma pessoa na história da humanidade que, sozinha, sem a ajuda de ninguém, causou um impacto significativo na civilização."

Uma voz que veio da multidão gritou: "Charles Lindbergh — ele cruzou o Oceano Atlântico em um avião, sozinho."

A multidão comemorou.

"É verdade", respondi, e a multidão comemorou mais alto, pensando que eu havia ficado aturdido. "Mas vocês sabiam", continuei, "que a Ryan Aeronautical Engineering projetou e construiu o avião? E vocês sabiam que dez milionários financiaram a viagem?" A multidão explodiu. "Mais sugestões?", perguntei.

Quero lançar-lhe o mesmo desafio. Pense em alguma realização significativa que pareça ser um ato individual. Em seguida, faça uma pesquisa e você descobrirá que outras pessoas trabalharam com o indivíduo ou o apoiaram para que ele pudesse fazer o que fez. Ninguém faz algo significativo sozinho. Um é um número pequeno demais para se chegar à grandeza. Se você aceitar essa idéia, então aceitará o

conceito do trabalho em equipe. E isso será a base sobre a qual você multiplicará seu talento e irá levá-lo ao nível mais alto. Ninguém pode se tornar uma pessoa com talento extra sem essa base.

## 2. SEU SONHO DEVERIA INCLUIR UMA EQUIPE

O jornalista e apresentador de rádio Rex Murphy afirma: "Realizar um sonho com sucesso tem a ver com uma carroça e um cavalo. Sem um bando de cavalos, a carroça cheia de sonhos não pode ir a lugar algum." O trabalho em equipe lhe dá a melhor oportunidade de transformar sua visão em realidade. Quanto maior a visão, maior a necessidade de se ter uma boa equipe. Mas estar disposto a se engajar no trabalho em equipe não é o mesmo que procurar efetivamente uma equipe e tornar-se parte dela. Para ter sucesso, você precisa conseguir uma equipe e encontrar seu melhor lugar nela. Pode ser como líder da equipe ou não. Rudy Giuliani diz:

Na realidade, um líder *deve* entender que se alcança melhor o sucesso por meio do trabalho em equipe. A partir do momento em que é colocado em uma posição de liderança, você deve demonstrar a maior humildade. Um líder deve conhecer seus pontos fracos para contrabalançá-los com os pontos fortes da equipe. Quando me tornei prefeito de Nova York, eu tinha pontos fortes e pontos fracos. Por exemplo, eu não tinha muita experiência em economia. Encontrei membros para minha equipe que tinham experiência e grande talento na área de economia. Quando cada membro da equipe trabalha usando seus pontos fortes, sua organização prospera. Quando vier a crise, você terá as pessoas no devido lugar para gerenciar cada situação com excelência.

Se você não tiver certeza quanto ao lugar a que você, fundamentalmente, pertence em uma equipe, não deixe que isso o impeça de se engajar no trabalho em equipe. Encontre outras pessoas que tenham a mesma opinião em suas atitudes e paixão, e una-se a elas.

---

O trabalho em equipe lhe dá a melhor oportunidade  
de transformar sua visão em realidade.

---



### 3. DESENVOLVA SUA EQUIPE

Se você for o líder de sua equipe, então deve ter por objetivo o desenvolvimento dos participantes. Esse processo começa com a escolha das pessoas certas. Diz-se que se conhecem as pessoas pelas companhias que elas têm. Mas pode-se dizer também que se conhecem as companhias — as empresas — pelas pessoas que elas têm. Jack Welch, ex-presidente e CEO da General Electric, observou: "Se você escolher as pessoas certas e lhes der a oportunidade de desenvolver suas potencialidades — estabelecendo uma recompensa como consequência —, você quase não terá de gerenciá-las." Patrick Emington completa a idéia: "É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem seus motivadores mais profundos."

O processo continua quando você faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescerem e atingirem seu potencial. Você deve fazer o possível para ver as habilidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas habilidades. Isso é o que todos os bons líderes fazem. Eles não apenas se tornam pessoas com talento extra. Eles ajudam os outros a se tornarem pessoas com talento extra.

### 4. DÊ À EQUIPE O CRÉDITO PELO SUCESSO

o último passo para se tornar uma pessoa com talento extra na área do trabalho em equipe é dar o maior crédito possível às pessoas da equipe. Em seu livro *Empresas feitas para vencer*, Jim Collins mostra que os líderes das melhores organizações, a quem ele chama de "líderes do nível 5", têm como característica humildade e uma tendência de evitar os holofotes. Isso significa que esses líderes não são talentosos? E claro que não. Significa que não têm ego? Não. Significa que reconhecem que todos da equipe são importantes e entendem que as pessoas fazem um trabalho melhor e o fazem com um esforço maior quando são reconhecidas por sua contribuição.

Se considerar o que os principais líderes e ex-CEOs falam sobre o assunto, você reconhecerá um padrão:

*Ray Gilmartin, da Merck:* "Se eu tivesse de colocar alguém na capa da revista *Business Week* ou da *Fortune*, seria... a pessoa que lidera nossa organização de pesquisa, não eu. Ou eu colocaria na capa um monte de gente."

*Lou Gerstner, da IBM:* "Não fiz isso [dar uma reviravolta na empresa]. Foram 280 mil pessoas que o fizeram. Adotamos uma mudança no foco e nas prioridades, e com um grande grupo de pessoas talentosas... mudamos a empresa".

*Dan Tully, da Merrill Lynch:* "É surpreendente o que você pode fazer quando não procura receber todo o crédito. Descubro que nada, de fato, é idéia de uma única pessoa."

*Walter Shipley, do Citibank:* "Temos 68 mil funcionários. Com uma empresa deste porte, não estou 'dirigindo o negócio'... Meu trabalho é criar o ambiente que permita às pessoas incentivarem umas as outras a ir além de suas capacidades individuais."

Se você quiser ajudar sua equipe a ir mais longe e ajudar os membros da equipe a aguçarem seu talento e maximizarem seu potencial quando as coisas não forem bem, assuma mais do que sua parcela de culpa, e, quando as coisas estiverem bem, abra mão de todo o crédito.

Uma pessoa que tem chamado minha atenção ultimamente é o vocalista da banda de rock U2, Bono. Tenho de admitir que demorei para descobri-lo. Sua música não é, na verdade, o meu fraco. Mas sua paixão, liderança e ativismo realmente me impressionam. Em 2005, ele foi nomeado a Personalidade do Ano pela revista *Time*, junto com Bill e Melinda Gates.

Não há dúvida quanto ao talento de Bono. Seu sucesso no mundo musical é óbvio. Ele escreveu muitas músicas de sucesso, e o U2, que está junto há trinta anos, é uma das bandas de maior sucesso na história. Juntos, os integrantes da banda venderam mais de 170 milhões de álbuns.

Nos últimos anos, Bono tem ido além do mundo da música em seus esforços. Tornou-se defensor do apoio e desenvolvimento econômico da África. E não é apenas uma celebridade que está emprestando seu nome para uma causa. O senador Rick Santorum disse acerca dele: "Bono entende dessas questões melhor do que 99% dos membros do Congresso." E Bono tem, implacavelmente, trabalhado em parceria com outras pessoas para promover as causas pelas quais é apaixonado. Ele tem se encontrado com chefes de estado, economistas, líderes de indústrias, celebridades — qualquer pessoa que tenha o potencial de agregar valor às pessoas que ele deseja ajudar.

Onde Bono aprendeu a contar com os outros, ser parte de uma equipe e procurar a ajuda de outros? Dizem que os astros do rock são egocêntricos, iconoclastas, isolados e indiferentes aos outros. Isso é o que acontece com muitas pessoas famosas, e é a razão por que muitos grupos musicais não continuam juntos. Bono comenta:

Tem momentos em que as pessoas estão tão perdidas no seu próprio "eu", nas exigências da própria vida, que é muito difícil continuar em uma banda... Todo mundo quer ser senhor em seu próprio domínio. Quero dizer, quando ficam mais velhos... todos acabam se desvincilhando de um espaço onde possam ter conflitos. Você vê isso na sua família, você vê isso com seus amigos, e eles têm um círculo cada vez menor de pessoas à sua volta, pessoas que sempre concordaram entre si. E a vida vai seguindo nessa calmaria estúpida.^

Qual é o segredo de Bono, depois de ter sido um astro do rock por mais de vinte e cinco anos? Ele aprendeu a trabalhar em equipe na banda. Bono reconhece que precisa dos outros e, na verdade, diz que não consegue se imaginar em uma carreira solo. Ele admite:

O que torna você menos capaz de perceber seu potencial é não ter um espaço para discussões. E eu ficaria apavorado de fazer uma carreira solo, de não ter uma banda com a qual discutir. Quero dizer, eu me cerco de discussões, e uma banda, uma fa-

mília de crianças corajosas e uma mulher que é mais esperta do que qualquer um. Tenho amigos muito espertos, uma família estendida deles... Você é tão bom quanto o diálogo que é capaz de empreender. Por isso, creio que a banda está de pé até hoje porque as pessoas entenderam isto: que, ainda que sejam apenas uma parcela do U2, são mais do que seriam se fossem um conjunto de alguma outra coisa. É como eu me sinto.

Não posso pensar em uma descrição melhor. Uma pessoa talentosa que faça parte de uma equipe — no lugar certo, na equipe certa — se torna mais do que poderia ser sozinha. É isso que significa ser uma pessoa com talento extra.

# TALENTO + *TRABALHO EM EQUIPE*

## EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. o que você pensa de seu talento? É algo que você tem ou é algo emprestado? Por que você deseja sucesso? Seus objetivos primeiramente o beneficiam ou você é um instrumento sendo usado para beneficiar outras pessoas? Faça um exame de consciência. Se pensar que se reporta a você, você nunca será um bom membro de equipe.
2. Que tipos de experiências você já teve com equipes? Pense em como sua experiência com equipes durante as várias fases de sua vida impactou seu modo de pensar. Escreva os tipos de equipes das quais você fez parte quando criança, quando adolescente e quando jovem. Agora, tente se lembrar de momentos significativos, eventos importantes e experiências com cada equipe. Foram, sobretudo, positivos ou negativos? Se você tem tido algumas experiências ruins ao longo do caminho, é possível que elas estejam influenciando seu modo de pensar e tornando-o relutante à idéia de se engajar no trabalho em equipe. Processe essas experiências no nível emocional e continue trabalhando para enxergar os benefícios atuais de fazer parte de uma equipe.
3. Até que ponto é forte o senso de comunhão na equipe da qual você está fazendo parte no momento? As pessoas confiam umas nas outras? Contam umas com as outras quando é importante? Se não, por quê? Primeiro, assuma a responsabilidade por sua parte em qualquer ponto fraco na equipe e tente reparar fracassos do passado. Esforce-se para reconquistar a confiança das pessoas. Se você se decepcionou com alguém da equipe, procure essa pessoa em particular e converse. Faça o possível para restaurar o relacionamento e comece a construí-lo novamente.

4. Como você pode agregar valor aos outros membros de sua equipe? Pense em três pessoas de sua equipe que, em sua opinião, têm um grande potencial e poderiam se beneficiar com o talento, as habilidades ou a experiência que você tem a oferecer. Escreva um plano para cada uma, descrevendo como você poderia ajudá-las. Em seguida, aborde cada uma delas, oferecendo-se para treiná-las ou ser mentor delas.
  
5. Nas próximas duas semanas, assuma o compromisso consigo mesmo de não levar crédito por alguma coisa que der certo. Elogie seus funcionários, colaboradores, colegas e familiares pela contribuição deles. Observe a diferença que isso faz em seu desempenho e em seu relacionamento com eles. Creio que, uma vez que tentar, você gostará tanto de abrir mão do crédito que isso passará a ser uma parte regular de sua vida.

# Uma palavra final sobre o talento

No início de 2006, li uma reportagem na revista *Money* que dizia que estávamos experimentando uma falta de talentos em todo o mundo:

ZURIQUE, SUÍÇA (REUTERS) — Empregadores estão tendo dificuldade para encontrar as pessoas certas para preencher vagas de trabalho, a despeito do alto índice de desemprego na Europa e nos Estados Unidos, mostrou uma pesquisa realizada pela Manpower, uma prestadora de serviços em recursos humanos com sede nos Estados Unidos, na terça-feira. A pesquisa feita no final de janeiro mostrou que 40% de quase 33 mil empregadores em 23 países pelo mundo estão lutando para encontrar candidatos qualificados para o trabalho. "A falta de talento está se tornando uma realidade para um grande número de empregadores no mundo todo", reconheceu Jeffrey Joerres, CEO e presidente da Manpower.'

E em que área mais faltava talento, segundo a reportagem? Na equipe de vendas.

A cada ano, ouvimos as mesmas declarações sobre certas profissões. Mas a realidade é que nunca houve nem haverá falta de

talento. Talento é algo dado por Deus. Contanto que haja pessoas no mundo, haverá muito talento. O que está faltando são pessoas que façam as escolhas necessárias para maximizar seu talento. Os empregadores realmente estão à procura de pessoas com talento extra. A esta altura, espero que você concorde que as principais escolhas que fazemos — além do talento natural que já temos — nos separam dos outros que têm apenas talento.

William Danforth, que se tornou o proprietário da Ralston Purina Company, encontrou o segredo do sucesso quando era jovem. Ele conta:

Quando eu tinha 16 anos, fui para St. Louis para freqüentar a Manual Training School. Tinha aproximadamente 1,5 quilômetro de minha pensão à escola. Um professor que morava perto e eu íamos para a escola no mesmo horário todos os dias. Mas ele sempre chegava primeiro. Mesmo naquela época, eu não queria ser passado para trás e, por isso, tentava todos os atalhos. Dia após dia, no entanto, ele chegava antes de mim. Então descobri como ele conseguia: ele atravessava correndo todos os cruzamentos. O que o colocava à minha frente era apenas "aquele pouquinho a mais."

Pessoas com talento extra dão um pouco a mais. Você vê isso nas escolhas que elas fazem que multiplicam e maximizam seu talento. Uma vez que deram mais para *desenvolver seu talento*, elas podem dar mais para os outros *com seu talento*.

Quero incentivá-lo a fazer as treze escolhas descritas neste livro. E, a cada dia, lembre-se de como essas escolhas podem ajudá-lo:

1. Acreditar estimula seu talento.
2. A paixão fortalece seu talento.
3. A iniciativa põe seu talento em ação.
4. O foco direciona seu talento.
5. A preparação posiciona seu talento.
6. A prática aguça seu talento.
7. A perseverança sustenta seu talento.
8. A coragem testa seu talento.



9. Ser receptivo ao ensino expande seu talento.
10. O caráter protege seu talento.
11. Os relacionamentos influenciam seu talento.
12. A responsabilidade fortalece seu talento.
13. O trabalho em equipe multiplica seu talento.

Seja qual for seu talento, você pode melhorar. Nunca se esqueça de que as escolhas que você faz, no final, fazem você.

Opte por se tornar uma pessoa com talento extra. Nesse caso, você irá agregar valor a si mesmo, agregar valor aos outros e realizar muito mais do que imaginou ser possível.

## NOTAS

### SÓ TALENTO É SUFICIENTE?

1. GLADWELL, Malcolm. "The Talent Myth." *New Yorker*, 22 de julho de 2002, [http://www.gladwell.com/2002/2002\\_07\\_22\\_a\\_talent.htm](http://www.gladwell.com/2002/2002_07_22_a_talent.htm).
2. KRIEGEL, Robert J. E PATLER, Louis. *If It Ain't Broke... Break It!* Nova York: Warner Books, 1991, 11.

### CAPÍTULO 1

1. KRIEGEL, Mark. *Namath: A Biography*. Nova York: Viking, 15.
2. *Ibid.*, 13-14.
3. *Ibid.*, 14.
4. *Ibid.*, 47.
5. *Ibid.*, 234.
6. Usado com permissão. Copyright 2004-5, Joel Garfinkle. Todos os direitos reservados. *Dream Job Coaching*, <http://www.dreamjobcoaching.com/articles/court-martial.html>.
7. KRIEGEL e PATLER, *If It Ain't Broke... Break It!*, 44.
8. SELIGMAN, Martin. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Nova York: Pocket Books, 1998, 99.
9. KRIEGEL. *Namath*/7, 57.
10. WINTLE, Walter D. *The Man Who Thinks He Can*. In: *Poems That Live Forever*. Compilado por Hazel Felleman. Nova York: Doubleday, 1965, 310.
11. 26 de agosto de 1996: "Christopher Reeve fala na Convenção Democrática Nacional". *Floor Speeches*, PBS, [http://www.pbs.org/newshour/convention96/floor\\_speeches/reeve.html](http://www.pbs.org/newshour/convention96/floor_speeches/reeve.html), acessado em 2 de agosto de 2006.
12. MACKAY, Harvey. "Be A Believer To Be An Achiever." *Pioneer Thinking*, <http://www.pioneerthinking.com/achieve.html>, acessado em 2 de agosto de 2006.
13. SCHULLER, Robert H. *Tough Times Never Last, But Tough People Do!* Nova York: Bantam, 1984, 204.

## SOBRE O AUTOR

John C. Maxwell é um especialista em liderança reconhecido internacionalmente, preletor e autor que já vendeu mais de doze milhões de livros. Suas organizações treinaram mais de um milhão de líderes por todo o mundo. Dr. Maxwell é fundador do Injoy Stewardship Services e do EQUIP. Todos os anos, ele dá palestras para empresas da Fortune 500, líderes de governo internacionais e organizações tão diversificadas quanto a Academia Militar dos Estados Unidos, em West Point, e a NFL [*National Football League* ou Liga Nacional de Futebol Americano]. Autor de sucessos de venda que figuram nas listas do *The New York Times*, do *The Wall Street Journal* e da *Business Week*, Maxwell foi um dos vinte e cinco autores mencionados entre os melhores para o décimo aniversário da Amazon.com. Dois de seus livros, *As 21 irrefutáveis leis da liderança* e *Developing the leader within you* [Desenvolvendo o líder que há em você], venderam, cada um, mais de um milhão de exemplares.

