

# / SIGA O LIDER

A caminhada em  
busca da excelência  
profissional





# / SIGA O LIDER

A caminhada em  
busca da excelência  
profissional

Ismael Specht



Editora Albatroz

Copyright 2023 por **Ismael Rodrigo Specht**

Siga o líder, a caminhada em busca da excelência profissional

**Coordenação editorial:**

*Lúcia Helena Vidal*

**Revisão:**

*Simone Souza*

**Assistente editorial:**

*Verônica Lazzeroni Del Cet*

**Capa:**

*Ingo Bertelli*

**Diagramação:**

*Bruno Eustáquio*



**EDITORA ALBATROZ**

 [www.editoraalbatroz.com.br](http://www.editoraalbatroz.com.br)

 [sae@editoraalbatroz.com.br](mailto:sae@editoraalbatroz.com.br)

 [/editora.albatroz](https://www.facebook.com/editora.albatroz)

 [@editoraalbatroz](https://www.instagram.com/editoraalbatroz)

Ao meu amigo  
**Emanuel Ivan da Silva**

*“Nenhuma organização vive apenas por viver,  
mas para prestar algum serviço relevante  
à sociedade.”* (**Chiavenato**, 2006, p.104).

*“O agir unilateral seria inútil; [...]”* (**Hegel**, 2014, p.143).

*“Premissa Básica Número 5:  
Todas as economias são economias de serviço.”*  
(**Vargo; Lusch**, 2004, p.10).

*“Esse aí [...] é o único que não me parece ridículo.  
Talvez por cuidar de alguma coisa que não de si mesmo.”*  
(**O Pequeno Príncipe**, 2015, p.50).



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
-----------------	---

## **PRIMEIRA PARTE INSTRUÇÕES PRÁTICAS**

1. VOCÊ SERÁ DEMITIDO! .....	17
2. AÇÃO!.....	23
3. O PODER DA ROTINA .....	33
4. DICÇÃO E A IMPORTÂNCIA DE FALAR EM PÚBLICO.....	43
5. COMO PEDIR UM AUMENTO DE SALÁRIO.....	51
6. EU QUERO PROBLEMAS! .....	69
7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	77
8. MENOS TV E MAIS LIVROS.....	87
9. SORRIA E ELOGIE.....	97
10. MEDITAÇÃO.....	107

## **SEGUNDA PARTE PENSAMENTOS PROVOCATIVOS**

1. SANGUE NOS OLHOS .....	121
2. ERRAR CONTINUA SENDO HUMANO.....	129
3. VOCÊ É A SUA PRÓPRIA CASA .....	135
4. CUIDADO AO ATRAVESSAR A RUA.....	141
5. DISCORDAR.....	147
6. SEJA O GUARDIÃO DA SUA RESPONSABILIDADE.....	153

7. GENIALIDADE EMOCIONAL.....	159
8. MENOS TV E MAIS VIVÊNCIA.....	165
9. FAZ-ME RIR.....	173
10. VOCÊ JAMAIS SERÁ DEMITIDO! .....	181
O TROFÉU DA SUA VITÓRIA .....	187
AGRADECIMENTOS.....	193
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	195



## INTRODUÇÃO

Você quer ser um excelente profissional, conquistar ótimas oportunidades e receber um salário maravilhoso, entretanto a maioria dos livros sobre comportamento empresarial só fala sobre como ser um grande líder, sem oferecer estratégias para quem quer ser um liderado de destaque.

Portanto, “Siga o Líder” é o livro que vai lhe ajudar a chegar aonde você quer. O objetivo deste material é tratar de temas sobre desenvolvimento profissional, de maneira franca e direta, propondo ações consistentes e pensamentos críticos.

Empresas foram feitas para dar lucro econômico a seus sócios e investidores. São eles que colhem os resultados mais expressivos de um negócio, pois são eles os que têm coragem suficiente para se arriscar a investir em um empreendimento quando todas as chances estão contra o empresário.

Na linha de sucessão daqueles que obterão sucesso acima da média dentro das empresas estão aqueles que pensam em prol da companhia.

Pense no seguinte: que chefe não sentirá prazer em recompensar os funcionários que estão focados no mesmo propósito da organização?

Abriu uma empresa pode ser um esforço muito grande para muitos de nós, pessoas com apenas uma grande dose de boa intenção e vontade de fazer acontecer, mas com pouca noção de por onde começar. É muito mais fácil fazer parte de uma empresa de sucesso do que construir uma do zero.

Para indivíduos como nós existe a possibilidade de fazer parte de um grupo empresarial já estabelecido e contribuir com a nossa energia para ajudar essa companhia a crescer, enquanto usamos a máquina já estruturada para aprender, colher os frutos de nosso empenho, e fazer a diferença positiva que tanto almejamos.

Se você fizer parte daqueles funcionários que contribuem para o sucesso de uma organização, então você estará apto para desfrutar dos resultados positivos colhidos por esse empreendimento por meio de uma carreira de crescimento e desafios, e também de melhorias de salário e de ofertas de oportunidades.

Ninguém é líder em todas as áreas da vida. Em algum momento todos nós somos liderados. E assim como é dado valor ao papel do líder, deve-se também dar o devido reconhecimento ao papel do liderado.

Muitos gurus da administração pulam essa importante etapa inicial e já saem ensinando técnicas de liderança, como se todos tivessem nascido com o dom de liderar.

Este livro, portanto, foi escrito para aqueles que querem ser ótimos funcionários e alcançar excelentes resultados, contribuindo para o desenvolvimento das empresas e de seus colegas de trabalho.

E para que o nosso estudo seja o mais produtivo e prático possível, este guia profissional foi concebido estruturalmente de forma a potencializar ao máximo o nosso aprendizado. Para isso ele foi dividido em dois grandes blocos de dez capítulos cada.

A primeira parte se chama **Instruções Práticas** e o seu objetivo é trabalhar detalhadamente os conceitos apresentados nos seus dez capítulos, com foco em ações imediatamente aplicáveis.

A intenção por trás disso é que o estudo não se restrinja a uma teoria que, depois de lida, acaba sendo rapidamente esquecida, mas sim que a conceitualização seja imediatamente implementada por meio de alguma forma de ação.

Já a segunda parte se chama **Pensamentos Provocativos** e também está dividida em dez capítulos que servirão de revisão e aprofundamento dos aprendizados abordados no primeiro bloco, mas com mais ênfase em ideias que provocarão o nosso posicionamento crítico e nos darão ainda mais energia para a ação.

Ou seja, para que sejamos recompensados com os frutos que são distribuídos principalmente aos funcionários que se destacam por sua excelência, precisamos ser capazes de levar resultados expressivos por meio de nosso trabalho à organização onde atuamos.

Ajudá-lo a encontrar esse caminho a ser percorrido é o objetivo primordial deste estudo.



**PRIMEIRA PARTE**  
**INSTRUÇÕES PRÁTICAS**



A fim de proporcionar o melhor resultado possível a você, leitor e profissional, este livro foi construído em um conceito lógico de dois grandes blocos. Este será, portanto, o primeiro momento e ele está dividido em dez capítulos.

Cada capítulo abordará, de forma detalhada, propostas de ações práticas que podem ser aplicadas imediatamente com o intuito de alcançar o melhor resultado possível. Mesmo a melhor teoria tem pouco resultado positivo sem a aplicabilidade de seus conceitos.

É por isso que, para cada um dos próximos dez capítulos, o leitor será instigado a pensar e agir para que a teoria saia do papel e ganhe vida no terreno da execução, podendo, assim, colher os frutos dessa atuação.

A estratégia para alcançar esse objetivo pressupõe que, durante a leitura de cada capítulo, o profissional engendre alguma possibilidade de execução da ideia que está sendo estudada e registre-a nas páginas do livro.

Depois de anotada a ideia, será necessário colocá-la em operação para garantir que a intenção não se perca no espaço da imaginação e dos sonhos.

Muitos profissionais, de fato, pensam em grandes possibilidades e são capazes de conceber sonhos grandiosos, mas é a falha na execução que os impede de alcançar os resultados que almejam.

Além dessas sugestões, você ainda pode reforçar suas ações ao comentar com colegas e amigos sobre as proposições que você está lendo neste livro e sobre as ações a que está se comprometendo a implementar.

A cada dia você pode compartilhar, no almoço, por exemplo, uma ideia que leu no dia anterior, e isso terá o poder de aumentar a força de suas decisões.

A parte que me cabia nesta jornada já foi feita: dividir os resultados positivos de minhas experiências práticas por meio deste material. Eu não poderei fazer mais do que isso por você, nem ajudá-lo mais do que com ideias e desafios.

Mesmo que eu lhe passasse a receita secreta do bolo de chocolate mais delicioso que eu conheço, se você não lambuzar as mãos e preparar a fórmula, então nunca poderá degustar desse preparo maravilhoso. Ou seja: sem ação; sem bolo.

Mas chega de bate-papo e vamos ao que interessa, pois profissionais de resultado são aqueles que agem. Coloquemos as nossas mãos à obra e as nossas mentes para pensar, pois chegou a nossa hora de crescer juntamente com a empresa.

Boa leitura e sucesso em suas ações. Agora é com você.





# 1. VOCÊ SERÁ DEMITIDO!

*“Aquele que não pensa em dificuldades futuras com certeza será assaltado por preocupações muito mais próximas.” – Confúcio (2009, livro XV, 12, p.139).*

A próxima vez que você colocar os pés na empresa onde trabalha será o seu último dia, pois você será demitido. Na próxima oportunidade que você tiver de ver o seu chefe, será para ele lhe informar que você está sendo desligado de sua função.

Depois de lhe informar com alguns argumentos apenas formais e palavras comedidas as razões para o encerramento das suas atividades na empresa, ele então lhe pedirá que se dirija até o RH para dar seguimento aos procedimentos de desligamento.

Levará alguns dias para os trâmites burocráticos serem efetuados, mas a sensação de não mais pertencimento àquele grupo será imediata. Se você nunca passou por isso, então “seja bem-vindo”, pois você está demitido.

No entanto, você não tem motivos para se alarmar, pois isso não vai acontecer. Pelo menos não por enquanto.

Ninguém sabe quando esse momento vai chegar. Mesmo os que anseiam por ele, nunca sabem exatamente quando ele vai acontecer.

Inclusive aqueles que mais reclamam do trabalho muitas vezes apenas se dão conta de como é bom estar empregado somente quando são demitidos, e quando já não podem mais voltar atrás em suas opiniões e condutas dentro da empresa.

Você, todavia, ainda pode refletir sobre isso, antes que o pior aconteça. Talvez eu tenha gerado em você um sentimento de inquietação ao iniciar o livro com um capítulo dramático como esse. Eu preciso confessar que a intenção era justamente essa.

Aliás, eu preciso alertá-lo de que eu escolhi abordar as ideias neste livro do jeito mais sincero e urgente possível, mesmo que para isso eu corra o risco de amedrontar ou preocupar. Eu farei isso por compreender que o medo, muitas vezes, é um motivador mais poderoso para a ação do que palavras de inspiração.

Assim como a mãe que oferece chá amargo que cura de verdade porque quer o bem do filho que está doente, da mesma forma eu me dirijo ao meu leitor. Meu objetivo ulterior é instigá-lo a agir em direção ao melhor resultado.

É por isso que, apesar de eu soar dramático em minhas palavras, quando eu digo que você será demitido, o meu objetivo é alertar a sua mente para que ela preste muita atenção ao que vamos falar agora.

Até hoje eu nunca conheci nenhum chefe que tenha sido completamente franco em enumerar as razões para a demissão de nenhum funcionário.

Entretanto, se você fosse demitido hoje, não seria necessário que ele listasse as razões que o levaram a decidir pelo encerramento de

seu contrato de trabalho, pois você, melhor do que qualquer outra pessoa, sabe dos motivos para você não ser mais necessário na função que desempenha.

Isso será mais evidente em relação inversamente proporcional com o maior ou menor tempo de empresa registrado em sua carteira de trabalho. Empregados com menor tempo de “casa” estão dando mais de si para aprender e serem aceitos pela organização; funcionários com mais tempo de “carteira” já se sentem confortáveis e despreocupados com a própria postura, como se de fato estivessem na própria casa, e não dentro de uma empresa com procedimentos formais e expectativas elevadas.

Antes de prosseguir com a leitura deste livro, será necessário que você saiba que pontos críticos de sua conduta precisam ser revisados, a fim de que possa tomar uma atitude a respeito disso antes que seja surpreendido.

Ao pensar no que poderia fazer o seu chefe demiti-lo hoje é importante compreender que, mesmo que você se considere um excelente funcionário e que já vem fazendo o seu melhor, na verdade sempre temos algo a melhorar.

Portanto, se você já se considera um ótimo funcionário, permita-se fazer esse exercício com o sincero desejo de melhorar ainda mais.

Em hipótese alguma caia na tentação de acreditar que você é insubstituível. Acredite em mim; ninguém é imprescindível em nenhuma empresa.

A preocupação que eu quero instigar com relação aos motivos que poderiam nos fazer perder o emprego não se trata apenas de ficar desempregado, mas também de conseguir se recolocar rapidamente no mercado de trabalho.

Alguns trabalhadores já passaram tanto tempo na mesma empresa ou até mesmo na mesma função, que acabaram se tornando úteis apenas para aquela organização e para aquele cargo.

Perderam completamente a utilidade para qualquer outra atividade e se tornaram obsoletos para um mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

À medida que o tempo passa dentro de uma organização, o nosso salário automaticamente vai aumentando em razão das leis trabalhistas que regulam esses aumentos e, além disso, também recebemos, provavelmente, algum aumento concedido com muito custo pela própria chefia.

Esse tempo de empresa e os eventuais aumentos de salário criam no trabalhador um sentimento silencioso de conforto e estagnação.

No caso de uma inesperada demissão, será difícil conseguir um novo emprego que pague o mesmo salário para alguém que não apresenta as qualificações necessárias para justificar tal montante.

Os motivos para sermos possíveis candidatos ao desligamento são os mais variados e não precisam estar relacionados com grandes problemas. Eles podem muito bem dizer respeito a pequenas ações que podem ser mudadas imediatamente em nossa postura profissional.

Por exemplo, chegar atrasado alguns minutos todos os dias pode não soar grave para você, mas para a empresa que paga o seu salário e para os seus colegas, que contam com a sua prontidão para resolver problemas que insistem em aparecer nos primeiros minutos de trabalho, os seus atrasos podem parecer realmente inconvenientes.

Talvez as suas falhas de conduta podem realmente ser muito pequenas para justificar uma demissão, mas se elas estiverem incomodando alguém dentro da empresa, em algum momento essas pequenas falhas poderão pesar minimamente em uma balança sutil que pode determinar a sua rescisão.

Mesmo que você tenha sido um bom funcionário em muitos outros quesitos, pode acontecer de um pequeno problema insignificante ser o estopim para um término de contrato e, no fim, você nunca ficará sabendo do real motivo que o levou a ser demitido.

Muitos poderiam passar para as próximas páginas deste livro sem fazer uma profunda análise de si mesmos com a desculpa de que não foram capazes de pensar em nada que de fato merecesse atenção.

Contudo, eu tenho convicção de que cada um de nós sabe perfeitamente quais são as nossas falhas profissionais e nossos deslizos de comportamento que poderiam fazer com que perdêssemos nosso emprego.

É por isso que eu lhe convido a fazer o sincero exercício de avaliar a si mesmo e elencar cinco motivos que você considera fundamentais mudar em seu comportamento ou aprimorar em seu currículo para evitar que o pior aconteça antes que seja tarde demais:

**Quais são os cinco pontos que você precisa observar para evitar uma demissão?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Você pode olhar para os itens da sua lista e argumentar que a empresa não pode lhe demitir por causa de nenhum deles. Alguns motivos

não são suficientes para desligar um funcionário. O objetivo principal dessa atividade é ligar um sinal de alerta.

Se você levou a sério a proposta deste capítulo, então você está apto a agir com o fito de garantir que esses cinco itens sumam da sua lista e de suas práticas rotineiras de trabalho, a fim de garantir uma postura impecável no serviço.

***Fique tranquilo. Você não será demitido. Pelo menos não por hoje.***



## 2. AÇÃO!

*“O começo é mais que metade do todo.”  
– Aristóteles (2013, Livro I, p.51).*

Todo mundo tem pelo menos uma solução para os problemas do governo, por mais que não saibamos de fato o que acontece por lá.

Qualquer um tem sempre uma opinião que parece muito óbvia para solucionar alguma adversidade dentro da empresa e que o chefe não está percebendo.

Todos nós somos especialistas em saber o que é melhor para a vida das outras pessoas, mesmo quando não temos noção alguma do que, de fato, se passa na vida delas.

E enquanto vamos encontrando respostas para as dificuldades de todos ao nosso redor, vamos deixando de encontrar soluções para a vida da única pessoa a respeito da qual podemos fazer algo de concreto e que realmente importa para nós.

Você acertou se pensou em si mesmo.

E por mais desgastada que essa problemática possa ser, ela ainda não foi resolvida na prática. Mesmo depois das dezenas de livros que já devoramos a respeito de desenvolvimento profissional e pessoal, ainda não encontramos um esclarecimento.

É por isso que eu me propus a escrever este livro, para trazer proposições práticas e desafiadoras, que nos façam levantar da cadeira e caminhar em busca de resultados.

O pensamento que agora eu divido com você, foi desenvolvido em parceria com o meu amigo e empreendedor Mateus Herrmann.

Em determinada fase difícil de nossa vida empreendedora, nós nos propomos a fazer diversas reuniões para encontrar soluções financeiramente viáveis para sairmos da crise. O resultado disso foi que as reuniões foram um sucesso surpreendente.

A cada reunião nos deparávamos com ideias muito boas. O peso de ir para uma reunião sem saber o que esperar dela logo deu lugar ao sentimento de alegria e expectativa em poder encontrar o Mateus a cada semana para debatermos novas e surpreendentes ideias.

Entretanto, um dos problemas que identificamos foi o de que na vida profissional prática nós não estávamos conseguindo resultado nenhum. Muitas ideias estavam brotando, mas nenhum fruto estava amadurecendo.

Mas como explicar que nossas reuniões eram um sucesso surpreendente de ideias e o nosso desempenho profissional continuava um desastre? A resposta não tardou a aparecer.

Nós estávamos falhando em colocar em prática as nossas ideias, por mais interessantes que elas pudessem parecer. Nós não estávamos sequer errando, pois na verdade não tínhamos nenhum parâmetro para medir o potencial de nossos planos.

Identificada essa crise de ação, nos propomos a colocar em movimento nos dias seguintes pelo menos algum planejamento discutido naquelas reuniões.

Não importava o que tivesse sido idealizado, nós tínhamos que fazer algo de concreto que nos desse algum resultado para ser avaliado, nem que se tornasse um fracasso.

Naquele pontapé inicial compreendemos que nas primeiras tentativas precisávamos estar dispostos a errar, para que, através do erro, pudéssemos compreender como agir e adaptar a nossa proposta, diante de uma realidade que se apresentaria apenas depois de termos tomado alguma atitude.

Sem alguma atitude concreta de nossa parte, todas as nossas ideias seriam muito boas na teoria, mas sem qualquer tipo de resultado efetivo.

As coisas não foram assim tão simples como você pode estar imaginando. Quando decidimos fazer algo, bloqueios mentais são disparados em nossa psique.

O medo se instala imediatamente quando compreendemos que precisamos mudar. O medo do erro, da crítica ou da rejeição. Talvez você venha a vivenciar o mesmo quando se propuser a dar vida aos seus projetos.

Para fortalecer nossa determinação em agir podemos recorrer ao pensamento do fundador da Nike, o empreendedor Phil Knight, que quando estava no início das suas operações empresariais, mesmo antes de ter criado a Nike que conhecemos hoje, disse a si mesmo que queria falir logo um investimento empresarial que não parecia muito promissor, a fim de que pudesse logo se dedicar a algum novo projeto.

Mal sabia ele que o seu sonho de fracassar logo se transformaria em um dos maiores casos de sucesso da história do mundo empresarial.

Depois de um tempo eu fui descobrir nas ideias do autor T. Harv Eker, escritor do sucesso literário *Os segredos da mente milionária*, o conceito de entrar no corredor.

Às vezes, na vida, nós temos uma boa ideia, mas ficamos esperando para dar vida a ela apenas quando ela nos parecer perfeita, e com isso passamos uma vida inteira sem fazer o que deveríamos ter feito, pois a ideia perfeita não existe.

Ao invés disso, T. Harv Eker fala de entrar no corredor. Quando entramos no corredor, damos um passo em direção ao que acreditamos ser o que queremos, e a partir dos resultados que colhemos dessa primeira ação, podemos ajustar nossa ideia inicial e imperfeita de modo a complementar com o *feedback* recebido do nosso ambiente de atuação.

Outro conceito que ele aborda no livro é o de ***preparar, fogo, apontar***. A ordem parece estar errada, pois a regra diz que primeiro devemos preparar, depois apontar, e só por último disparar.

Em alguns casos, a regra tradicional se aplica e deve ser respeitada para se obter sucesso no que estamos fazendo, entretanto, em outros, a regra precisa ser quebrada.

No mundo empresarial e do trabalho, ao deixarmos para apontar apenas ao final da operação, temos a vantagem de poder ajustar a nossa mira de acordo com as informações que vamos colhendo ao longo de nossas ações.

É difícil de acertar um alvo quando não temos a ideia clara de qual seja o alvo efetivamente.

Muitas vezes ficamos paralisados, ou porque temos uma grande ideia e não sabemos por onde começar, ou porque achamos que só podemos começar quando tivermos uma grande ideia perfeita.

A nova proposta de T. Harv Eker é, de primeiro, preparar uma ideia, e logo dar o tiro da implementação ativa, para só depois ajustar

a pontaria, de acordo com as informações que são colhidas da nossa movimentação.

Das metas que eu quero alcançar no futuro, hoje, eu não tenho condições financeiras para alcançar nenhuma delas, e isso me assusta, mas eu sei que posso dar pequenos passos a cada dia quando me levanto para chegar mais perto delas. Esses passos parecem ações muito pequenas e quase insignificantes.

Um exemplo disso é o primeiro livro que publiquei. Quando eu pensei em começar a escrevê-lo, alguns anos atrás, eu tinha apenas uma vaga ideia do que iria colocar no papel.

O meu grande problema na época era ter mais tempo para me dedicar a esse projeto, pois eu trabalhava em duas empresas. Foi, então, que eu decidi largar aqueles empregos para realizar um sonho incerto.

Outro exemplo é a intenção de publicar este livro, o meu quinto. Hoje eu não tenho condições financeiras de publicá-lo, mas eu me comprometi a escrever pelo menos uma página dele por dia até encontrar uma solução viável.

Só que esse livro não é a respeito de mim, mas sim de você. Quem sabe você agora esteja receoso, antecipando o que eu vou propor para você fazer depois de toda essa explicação. Você não se enganou se supôs que eu vá sugerir alguma ação de sua parte.

Essa lógica é tão antiga que até mesmo Aristóteles já pensou nela, há mais de dois mil anos, quando disse que “***o começo é mais que metade do todo***”. Agora você pode estar desesperado tentando me dizer que não sabe por onde começar.

Eu conheço a sua angústia, pois eu já passei por isso. Antes de ser mais específico, eu poderia dizer que qualquer ação é melhor do que nenhuma. No entanto, isso pode ser muito abrangente para alguém que precisa de dicas precisas e aplicáveis.

O que você precisa primeiramente não é de uma resposta concreta e definitiva, mas sim de possibilidades. Nem sempre quando temos sede, nós sabemos que é de água que nós precisamos. Nem sempre o que poderia ser óbvio é claro para a nossa consciência.

Nesse caso, o melhor a se fazer é ler bons livros e conversar com pessoas (que possam nos ajudar com boas ideias).

Se você está com sede e não sabe que é de água que você precisa, de nada adianta ficar parado esperando sem expressar a sua angústia para ninguém, ou sem procurar por algo, mesmo que desconhecido, em algum lugar.

A primeira ação você já concretizou que é começar a ler este livro, e certamente encontrará nele diversas possibilidades para iluminar a sua jornada de crescimento profissional. Isso eu posso lhe garantir.

A segunda opção é contar para algumas pessoas a respeito do que você está lendo neste livro e das sugestões e ideias que está descobrindo com ele.

Ao relatar suas experiências para outras pessoas, você fortalece a realização daquilo que está se propondo a fazer. Mas tome o cuidado de falar com pessoas que tenham atitude positiva.

O mundo está cheio de pessoas com personalidades negativas dispostas a atrapalhar aqueles que se propõem a realizar algo melhor.

Não podemos ser ingênuos de acreditar que todos irão aplaudir nossa motivação para o aprimoramento. Alguns tentarão nos derrubar e nos fazer regredir.

Também ajuda muito falar com pessoas dentro da empresa que você percebe terem resultados de sucesso.

Mas não adianta falar sobre como conquistar melhores posições e oportunidades dentro da empresa com alguém que não tem interesse

nessas áreas. Você pode pedir ajuda ao seu chefe imediato ou ao seu supervisor.

Se você se sente constrangido em tomar tal atitude, saiba que eles ficarão muito felizes em poder lhe ajudar.

O ego de qualquer ser humano se infla de orgulho quando alguém lhe pede aconselhamentos, especialmente em circunstâncias como essa, em que normalmente os funcionários só os chamam para falar de problemas (e para pedir aumentos).

Os chefes ficarão positivamente interessados em lhe ouvir e ajudar.

Outras possibilidades são mais óbvias. Estudar, por exemplo, é uma delas. Eu sei que geralmente a questão financeira atrapalha. Lembre-se, não precisamos ter todas as respostas imediatamente disponíveis.

Primeiro precisamos definir o que queremos e o que é importante para nós, depois encontramos soluções (ou nos preparamos) para chegar até o nosso objetivo.

Se você identificar, por exemplo, que fazer uma faculdade é importante, mas não tem dinheiro para tal, comece a pesquisar a respeito e a economizar.

Se não sobra dinheiro ao final do mês para economizar, então você precisa deixar de fazer alguma coisa ou de comprar algo para economizar, nem que seja cinquenta reais por mês.

Pode parecer pouco, mas se você nem sequer começar pelo mínimo, então nunca vai chegar aonde quer.

E à medida que der vários passos, que parecem insignificantes, logo surgirão outras ideias que complementarão os primeiros passos e, depois de algum tempo, você vai perceber que está correndo em direção ao seu objetivo.

Tudo o que vale a pena na vida requer esforço. Acostume-se com isso.

Talvez você tenha uma personalidade que lhe prejudica nas relações dentro da empresa e você quer mudar isso. Nós abordaremos questões como essa no livro, mas já posso lhe adiantar que as respostas geralmente irão pairar pelo conceito de agir em direção da solução para o que queremos resolver, começando por algo que pode ser feito, por mais irrelevante que possa parecer.

Ou quem sabe você não tem um bom relacionamento com seus líderes. Talvez a culpa seja até mesmo deles, isso pode acontecer em alguns casos.

Entretanto, assim como focar sobre a vida dos outros não resolve o problema, colocar a responsabilidade, mesmo que verdadeira, sobre os ombros dos outros nunca resolve os nossos problemas.

Para concluir este capítulo, é importante compreender que os problemas precisam sempre estar em nossas mãos, pois com isso eles estão próximos o suficiente de nós para que possamos fazer algo a respeito deles.

Então assuma a responsabilidade e avalie as possibilidades que estão ao seu alcance para mudar qualquer cenário que hoje possa parecer desfavorável para você.

Apesar de eu simpatizar com os seus problemas e de oferecer algumas sugestões, você sabe que ninguém pode agir em seu lugar.

Eu tenho convicção de que você tem plena capacidade de vislumbrar os caminhos que lhe ajudarão a chegar a um objetivo, mesmo que talvez nesse momento as coisas não estejam muito claras.

No capítulo anterior, você identificou cinco razões pelas quais você poderia ser demitido. Se não o fez, então volte lá agora e complete a tarefa. Ou quem sabe você não lembra muito bem o que escreveu, então volte e releia com calma.

Depois de fazer isso, você terá convicção indubitável de, pelo menos, uma ação que deve realizar imediatamente para começar a melhorar a sua situação dentro da empresa.

Provavelmente você teve várias ideias. O que importa é que, para fins deste exercício, você tenha convicção de apenas uma.

Eu fui compreensivo com o seu drama até aqui, mas agora eu terei que ser enfático. Eu quero que você defina uma ação que você sabe que deve colocar em prática a fim de aprimorar a sua situação profissional.

Para que essa ação fique bem registrada em seu plano de ação ao longo deste livro, você irá anotá-la na linha abaixo. Essa deve ser uma ação que você pode começar a colocar em prática imediatamente, no mais tardar na próxima semana.

### **Qual é a sua ação?**

Minha ação: \_\_\_\_\_

Agora olhe bem para o que você escreveu. Você estará sabotando a si mesmo se não executar esse compromisso. Eu testemunhei muitos colegas de trabalho e amigos queridos prometerem a mim e a si mesmos atos muito simples como ler um bom livro, apenas para esquecer aquilo que tinham determinado após virar as costas.

Muitos deles estão até hoje na mesma empresa e na mesma situação, reclamando dos mesmos problemas. Não faça o mesmo consigo próprio! A ação que você não tomar hoje será um grande arrependimento no futuro.

Dê esse simples passo. Faça isso por você mesmo. Olhe novamente para a ação que você registrou neste capítulo. Comprometa-se a exe-

cutá-la! Não siga para o próximo capítulo sem se comprometer com essa tarefa. Opções não faltam.

***Luz. Ação! Câmera. E lembre-se:  
começar já é meio caminho andado.***



### 3. O PODER DA ROTINA

*“Repita este padrão vários bilhões de vezes com uma leve variação a cada repetição” – Ray Kurzweil (2005, p.449).*

No último capítulo, nós aprendemos que o primeiro passo representa metade do caminho que precisamos percorrer. É fácil compreender isso porque dar o primeiro passo realmente é o mais difícil e, como bem sabemos, desculpas e situações desafiadoras não faltam para nos impedir de começar.

Só que para você, que está lendo este livro, isso agora é uma página resolvida. Entretanto, se começar significa metade do percurso, a lógica nos revela que agora ainda precisamos caminhar passo a passo todo o resto da jornada.

Eu não me surpreenderia nem um pouco com muitos daqueles que iniciaram com empolgação a leitura do livro, mas que já o esqueceram em alguma gaveta. Muitos até começam mudanças em busca de algo melhor, só que acabam desistindo logo no começo.

O capítulo que iremos trabalhar neste momento falará sobre essas questões, mas eu poderia dizer, basicamente, que o segredo é justamente continuar fazendo, mesmo diante de um primeiro tropeço, ou das falhas inevitáveis, e até das mudanças de rumos que somos forçados a encarar quando aceitamos novos desafios.

Eu compreenderia perfeitamente se você me dissesse que não se sente motivado para continuar, ou que está triste e deprimido com a sua vida. Não é motivação, alegria ou prazer que eu estou exigindo de você; eu vou falar com você a respeito de continuar a sua caminhada apesar de qualquer uma dessas coisas.

Aliás, eu serei extremamente exigente em minhas recomendações neste capítulo e você vai gostar das exigências que eu vou lhe oferecer. Nós vamos aprender a amar conviver com a dificuldade.

Quem se habitua à dor, passa a não senti-la mais com tanta intensidade e acaba por descobrir que é capaz de ir muito além das dificuldades. Mas cuidado, o mesmo vale para o prazer. Quem se acostuma com ele, perde a sensibilidade para degustá-lo e não sabe a hora de parar.

Para compor este que é um dos capítulos mais importantes já escritos por mim, eu fui buscar o conhecimento, principalmente nos ensinamentos de Aristóteles.

Em seu livro, “Ética a Nicômaco”, ele fala da importância do hábito, das ações diárias, que determina quem nós, de fato, somos. Antes de continuar a leitura, é importante que o leitor compreenda que nós somos aquilo que nós fazemos todos os dias ao longo não de apenas um dia, mas ao longo de muitos anos.

Enquanto eu pensava na melhor forma de escrever este capítulo, e em como torná-lo o mais prático possível para qualquer profissional dentro de uma empresa, logo eu me dei conta de que talvez muitas pessoas estejam infelizes e insatisfeitas dentro das atividades e organizações em que estão inseridas.

O que nós fizemos ao longo de nossa vida até o dia de hoje determinou quem nós nos tornamos. Não pense que as situações difíceis e traumas foram prejudiciais para a sua personalidade e carreira. Muito pelo contrário, elas foram extremamente valiosas para lapidar a sua personalidade forte para o resto de nossa caminhada.

Conscientes disso, concluímos que o que fizemos rotineiramente a partir de agora também determinará o que e quem nos tornaremos no futuro.

Digamos, por exemplo, que você não tivesse o hábito da leitura. Seria muito natural que você não gostasse de ler, que se sentisse entediado ao tentar fazê-lo no começo, e que até mesmo desistisse depois de um tempo.

Alguém que não tinha o hábito de praticar esportes pode se sentir muito animado logo nos primeiros meses, mas depois de um período talvez perca o entusiasmo e venha a desistir. Mudar um hábito para que se torne uma nova rotina permanente é muito difícil.

Dar o primeiro passo que representa metade do caminho pode ser um grande desafio e uma enorme conquista, mas continuar pelo restante do percurso também não será nada fácil.

No primeiro capítulo, sobre perder o emprego, nós identificamos cinco problemas de nossa personalidade ou ações profissionais que poderiam colocar nosso contrato profissional em risco. Isso foi fácil de fazer.

No segundo capítulo, sobre a ação, identificamos uma atitude prática e imediata que consideramos fundamental colocar em movimento para começar a girar a roda da mudança. Esse pode ter sido um capítulo mais difícil de responder, mas se chegamos até aqui é porque obtivemos sucesso nele.

Mas com isso, até agora, olhamos apenas para o passado e para o presente. E, ao olharmos para esse presente, rapidamente nos damos conta de que pensar nos faz invariavelmente olhar para o futuro, e isso nos assusta.

Seguir o líder, viver no mercado de trabalho, é, acima de tudo, uma postura de viver para o futuro. Olhamos para o futuro pensando no salário que queremos receber em troca de nosso trabalho; encaramos para o futuro pensando na promoção que queremos; ou simplesmente evitamos pensar no futuro, como se, ao fazermos isso, ele não fosse cobrar nenhuma ação ou decisão nossa no momento presente.

Acontece que, mesmo quando evitamos pensar no futuro, isso não quer dizer que não colheremos os resultados de nossas ações presentes, tenham elas sido intencionais ou esquivas.

Com isso em mente, o nosso próximo desafio será responder a uma nova pergunta que eu colocarei na sequência. Só que antes de colocar a pergunta, eu quero lhe preparar para a forma e a postura que você deverá adotar antes de respondê-la.

Em muitas áreas de atuação em minha vida eu tomei decisões conscientes e intencionais daquilo que gostaria de realizar e que considerava importante para o meu futuro.

Depois de tomada a decisão, eu dei o primeiro passo. Depois do primeiro passo, chegou a vez de manter a rotina diária e constante para chegar aos meus objetivos.

Mas é aqui que está o ponto fundamental que muitos não sabem quando se propõem a fazer algo! ***Isso não quer dizer que todos os dias eu quero fazer o que eu sei que devo fazer!*** Tem dias que eu simplesmente não tenho vontade de escrever meus livros, mas mesmo assim eu faço, pois decidi que essa é a minha obrigação.

Alguns podem ter um chefe lhes obrigando a trabalhar horas extras e extasiantes. Eu, por outro lado, tenho uma voz dentro de mim que me faz levantar todos os dias às cinco da manhã para cumprir com minha jornada de escritor, atleta, pesquisador e professor de inglês.

Ao total são doze horas de rotina diária todas as semanas, dedicadas apenas ao trabalho. Você acha que não há sacrifício nessa rotina? Você

acertou se respondeu que há sim. No entanto, o que me faz ter forças para continuar não é a motivação. O que me faz ter forças é a rotina.

O fato de eu fazer o que considero importante todos os dias de maneira rotineira me ajuda a manter o foco e a persistência, mesmo nos dias em que eu não quero trabalhar. O que me faz ter força não é a vontade ou o desejo de trabalhar, mas o hábito que já está instaurado em meu corpo e minha mente.

Se não gostamos de um livro, devemos simplesmente parar de ler? Se as aulas estão difíceis e o conteúdo complicado, devemos abandonar aquela disciplina? Ou se gostamos da matéria, mas o professor é ruim, paramos por culpa do professor que não alcançou as nossas expectativas?

Caso o cônjuge que amávamos cegamente aos poucos se tornou em algo diferente daquilo que nos agradava, simplesmente abandonamos tal pessoa? Quando o trabalho fica difícil demais e extremamente desafiador, saímos de casa e buscamos algo diferente? Se os nossos alunos não prestam atenção à aula ou se não conseguem aprender, desistimos da carreira de professor por causa dos obstáculos?

Salvo os casos que comprometem a nossa saúde e sanidade, é recomendado que lutemos um pouco mais para alcançar aquilo que almejamos. O importante não é gostar sempre de fazer o que precisa ser feito, mas aguentar as fases ruins pensando no prazer da conquista futura.

Assim como algumas pessoas se habitua a situações indesejáveis e insatisfatórias, mas permanecem, pois se acostumaram àquilo; da mesma forma é possível criar uma rotina desafiadora, mesmo que nem sempre agradável, que nos levará para um futuro melhor.

Apesar de todos os contragostos e contratemplos que os meus objetivos futuros acabam me impondo, eu sempre lembro que o hábito fará de mim aquilo que eu pratico todos os dias.

E mesmo tendo muitas vezes odiado algumas atividades profissionais, e odiado a vida por me obrigar a ter que passar por tais sofrimentos,

e por ter que conhecer pessoas cruéis no meio organizacional; mesmo assim, eu ainda fui capaz de fazer um ótimo trabalho, para descobrir que as pessoas valorizam em mim o poder de cumprir com a minha palavra independente da situação adversa que uma atividade possa impor.

Existe uma teoria não comprovada cientificamente de forma definitiva (Ericsson et al. 1993; Gladwell, 2008; Veritasium, 2022), mas que pelo menos nos ajuda a ganhar uma perspectiva da importância do hábito que passará a definir quem nós somos, conhecida como a teoria das dez mil horas de prática.

Ela diz que precisaríamos de algo em torno de dez mil horas de prática para nos tornarmos especialistas em pelo menos uma habilidade. Esse é apenas um número aproximado que serve para dar uma base de construção de alguma estratégia de ação.

Se aplicarmos a teoria das dez mil horas, descobriremos que precisaríamos praticar alguma atividade por, pelo menos, duas horas por dia se quiséssemos dominá-la em, pelo menos, 14 anos.

Isso se praticarmos todos os dias, inclusive sábados e domingos. Portanto, por exemplo, se nos propuséssemos a falar um novo idioma e praticássemos duas horas todos os dias, sem exceção, em 14 anos estaríamos falando fluentemente.

Isso parece um tempo muito longo se compararmos com escolas que prometem ensinar em até um ano e meio. Então como explicar que uma teoria sugere um tempo quase impensável de aprendizado, enquanto a prática mostra que se pode aprender em muito menos tempo?

A realidade é que para apenas conhecermos e usarmos superficialmente um conhecimento, pouco tempo realmente basta para aprendermos, ao passo que, se quisermos nos tornar especialistas hábeis em algum assunto, então precisaremos realmente em torno de dez mil horas de dedicação.

Uma forma de reduzir o tempo em anos da aplicação da teoria das dez mil horas é praticar todos os dias úteis, de segunda a sexta, por sete horas. Com isso você será capaz de dominar o conhecimento ou a técnica a que se propôs aprender em cinco anos e meio.

Só para dar um exemplo pessoal e empírico, para não parecer que estou falando palavras vazias, eu vou compartilhar com você o percurso que me levou a virar escritor.

Durante dois anos consecutivos eu usei minhas férias de trinta dias no verão para compilar o primeiro livro. No terceiro ano eu escrevia o meu segundo livro, enquanto trabalhava em dois empregos, e ainda dava algumas aulas particulares de inglês nos finais de semana.

No quarto ano eu pedi demissão para me dedicar a escrever e publicar quatro livros em apenas dois anos de uma rotina incansável de pesquisa e trabalho de doze horas por dia, às vezes até mesmo nos finais de semana.

Ou seja, eu comecei com o primeiro passo que eu indico no capítulo anterior e depois eu coloquei em prática o que estou dizendo neste capítulo, sobre criar uma rotina inabalável de ações frequentes, semanais, que de passo em passo me levaram para bem mais próximo do meu sonho de me tornar escritor.

Portanto, agora você tem a preparação suficiente para compreender o nível de comprometimento de longo prazo que precisará ter consigo mesmo para responder à pergunta que irei propor.

***Pergunta: em que atividade profissional, ou aprendizado acadêmico, você se veria atuando, mesmo apesar de qualquer desafio, pelos próximos dez anos, todos os dias da semana?***

Antes de responder, compreenda que eu não espero de você uma resposta necessariamente precisa e concreta.

Neste momento nós estamos apenas trabalhando com uma ideia que poderá ser construída com mais calma e solidez ao longo do nosso estudo; até porque você precisará das próximas ideias para amadurecer as respostas aqui apresentadas.

Tomar essa postura lhe ajudará a responder com leveza e sem um compromisso definitivo que poderia ser paralisador.

Sinta-se livre para responder com criatividade, explorando inclusive ideias absurdas, mesmo que apenas provisórias, sobre algo que hoje nem faz parte da sua realidade.

**Com esses esclarecimentos devidamente colocados, eu volto a perguntar, e agora eu espero de você alguma resposta: em que atividade profissional, ou aprendizado acadêmico, você se veria atuando, mesmo apesar de qualquer desafio, pelos próximos dez anos todos os dias da semana?**

Resposta: \_\_\_\_\_

Qualquer objetivo de vida é possível de ser alcançado, desde que tenhamos a ousadia de dar o primeiro grande passo e de nos mantermos em uma rotina de hábito que nos levará paulatinamente mais perto de onde queremos chegar.

Às vezes o que identificamos como ação fundamental para o que precisamos fazer para mudar de vida, ou para alcançar objetivos mais altos, não é exatamente o que mais gostamos de fazer.

Contudo é reconfortante e motivador saber que quando criamos o hábito de fazer o que temos que fazer independente das circunstâncias, com o tempo nos acostumamos com essa atividade e ela passa a não ser tão difícil quanto no começo.

Pense bem, se tantas vezes já nos habituamos a trabalhar em empresas e atividades com as quais não nos identificamos e que não nos trazem perspectiva de futuro e felicidade, por que não haveríamos de nos habituar com uma atividade difícil, que promete nos levar para onde nós queremos chegar e nos fazer felizes?

Volte novamente para a sua resposta e comprometa-se a trabalhar com hábito para que ela evolua e se torne realidade em sua vida. Comprometa-se consigo mesmo a se tornar aquilo que você decidiu para si mesmo.

Exerça atividades cotidianas relacionadas com os seus objetivos e com o tempo você terá se tornado aquilo que justamente faz todos os dias. Nós nos tornamos aquilo que fazemos todos os dias e que pensamos o tempo inteiro.

Refleta a respeito disso com atenção, pois eu vou repetir esse importante conceito. **Nós nos tornamos aquilo que fazemos todos os dias e que pensamos o tempo inteiro.** Pense bem e perceba que você é hoje o resultado das ações que fez nos últimos dez anos.

Se essa lógica valeu para o seu passado, portanto, o que fizer pelos próximos dez anos determinará quem você vai se tornar. Se você apenas reclamar da sua situação ruim e da falta de oportunidades, isso não vai lhe ajudar.

Existem pessoas em situação muito pior do que a sua batalhando como guerreiras para mudar de vida e elas certamente alcançarão o que buscam. O segredo para alcançar resultados está em nosso hábito; em nossa rotina.

***O que você decidir nos próximos dez segundos determinará os seus próximos dez anos.***





## 4. DICÇÃO E A IMPORTÂNCIA DE FALAR EM PÚBLICO

*“A maneira de comunicar, de transmitir ideias e conceitos, de focalizar objetivos a alcançar e de fazer a cabeça das pessoas é de suma importância para o administrador” – Chiavenato (2006, p.9).*

Dicção é a capacidade de falar com clareza e bom volume de voz. É falar em um ritmo que as pessoas consigam nos compreender, sem ser rápido demais, mas também sem ser lento. O ambiente de trabalho pede uma linguagem que não precisa ser exageradamente formal, mas que ao mesmo tempo não pode ser displicente.

Quando a gerente que eu mais admirei por sua eloquência confessou a mim que sofria de timidez excessiva, eu quase não pude acreditar. Tente imaginar uma revelação dessas partindo de uma mulher bem-sucedida, inteligente, linda, rica e com uma habilidade de comunicação impecável.

Primeiro eu achei que ela estivesse brincando comigo, mas logo eu percebi que ela estava falando a verdade. Eu respondi que era difícil de compreender, porque a imagem que ela projetava por meio de seu comportamento no trabalho era completamente diferente.

Ela se comunicava com o que parecia ser plena confiança diante de todos. Eu mesmo tinha grande respeito na presença dela, pois sabia que ela podia ser muito dura e crítica quando discordava de alguém. Não havia uma reunião em que ela não deixava muito clara a sua postura e opinião. Nem por um segundo eu poderia desconfiar que ela se percebia como tímida.

Para agravar positivamente ainda mais a complexidade do paradoxo, eu acrescento que ela era gerente comercial e gravou comigo algumas simulações de atendimento ao público em inglês de como receber clientes internacionais nas lojas. Ela soube atuar muito bem em sua conduta profissional e disfarçar o que para ela era uma deficiência.

Entretanto o motivo que me fez ficar tão espantado não foi a surpresa com o relato dela e sim a minha própria identificação com a história dela. Eu compreendia absolutamente bem o que ela queria dizer com aquele desabafo, como alguém que passava pela mesma situação.

Eu só me tornei professor de inglês porque eu queria vencer o maior medo que atormentava a minha vida. Durante a faculdade eu era incapaz de falar em frente ao público sem tremer, gaguejar e suar. Sem falar no coração que parecia que a qualquer momento iria sair galopando pela sala de aula.

Eu “morria de medo” de falar em público e eu era uma vítima indefesa da timidez. De acordo com a minha meta pessoal eu queria perder completamente o medo de falar em público e nunca mais ser prisioneiro da vergonha.

Depois de mais de dez anos de experiência com o público, mesmo tendo errado e cometido diversas gafes, e também de ter tido muitos

e incríveis sucessos, eu continuo “morrendo de medo” antes de me posicionar na frente de qualquer audiência.

E mesmo depois de mais de dez anos de convívio profissional com diversas pessoas, viagens pelo mundo, relacionamentos afetivos, eu continuo sendo a mesma pessoa tímida que eu sempre fui.

Só que para todos que me conhecem profissionalmente (e agora você também) isso não passa de um fato desconhecido.

Eu aprendi que para ser bem-sucedido e comunicativo não é preciso não sentir medo e não ser tímido. O que nós precisamos é apenas de uma boa postura e uma boa dicção, independente de como nos sentimos por dentro.

Nós apenas precisamos transmitir uma imagem de confiança e nossas palavras precisam sair audíveis e bem articuladas. E isso é um resultado que qualquer pessoa pode alcançar. Eu sou a prova disso. E hoje sei que existem outras pessoas de muito sucesso espalhadas pelo mundo corporativo que vivem o mesmo paradoxo.

A habilidade de falar com clareza para qualquer plateia foi um dos maiores conhecimentos que aprendi dos meus melhores professores.

O mais importante conselho que ouvi de um deles, quando perguntei qual seria a melhor maneira de perder a timidez e de falar em público, foi a de que a melhor forma era praticando na frente do público tantas vezes quanto fosse possível e que não havia outra forma.

Ele concluiu o conselho dizendo que a melhor forma de aprender era errando. Qual o problema de parar diante das pessoas e cometer alguma falha ou até mesmo cair? Todos vão rir e a gente vai sobreviver, e amanhã as pessoas vão esquecer, e nós teremos uma história engraçada para contar.

Eu não digo isso da boca para fora. Eu mesmo já caí de dar vexame na frente de uma plateia. Foi em uma aula de inglês. Eu estava sentado

no braço da cadeira e conversava com os alunos, quando de repente a madeira do braço da cadeira estourou e eu fui parar no chão da maneira mais desajeitada possível.

Mas sabe o que aconteceu? Todos os alunos riram muito da minha cara, de forma descontrolada. Eu nunca tinha visto eles tão felizes e extasiados. E foi naquele momento que eu me dei conta de que falhar e cair no chão “não dói”.

Eu entrei na onda e ri muito junto com eles. Eu aprendi naquele dia que existe muita força e vitória em ser capaz de passar vergonha e rir do próprio azar.

Na aula seguinte ninguém lembrava mais do ocorrido. Cair e errar faz parte da rotina de vida daqueles que tentam aprender algo novo e conquistar novas oportunidades. Quem se acostuma a aceitar as falhas quando elas vierem, estará preparado para desfrutar dos sucessos com muito mais intensidade e humildade.

A gente é que se importa demais com a gente mesmo, e por isso acaba criando grandes expectativas e medos de errar. De todos os meus alunos que aceitaram o desafio de falar em público, desde os mais tímidos aos mais destemidos, todos, absolutamente todos, alcançaram o sucesso de entregar um bom resultado.

Apenas um grupo de alunos fracassou completamente; aqueles que não aceitaram tentar.

Sabe quem também revelou em uma entrevista que sempre sente “frio na barriga” antes de subir nos palcos? O Bono Vox, o cantor e *showman* da banda U2. Parece difícil de acreditar, certo?

Ontem, quando pensava em como escrever este capítulo e essa mensagem, eu li o relato de Steven Pressfield, no livro “A Guerra da Arte”, a respeito de um dos maiores atores americanos, Henry Fonda, que sempre passava mal antes de subir no palco para se apresentar.

Não importa o que aconteça, é possível entregar uma apresentação, uma aula, um discurso, ou qualquer fala, com maestria, sem que as pessoas percebam a nossa insegurança ou medo.

Ao descobrir que eu queria vencer a timidez, eu não me atirei em cima de um palco, no dia seguinte, para vencer meu medo, como se precisasse de um tratamento de choque. O que eu fiz foi adquirir confiança mediante pequenos passos que foram me ajudando a construir a confiança necessária para dar passos maiores.

Quando queremos evoluir, não podemos dar nenhum salto perigoso que possa nos machucar, e sim ampliar nossa capacidade por meio de treinamentos seguros e eficazes.

E se existe um comportamento que pode estar impedindo muitos profissionais de conquistar melhores oportunidades, esse certamente é a dicção, que é uma postura comunicativa.

A boa dicção é a arte de falar de uma forma que sejamos bem compreendidos, mas sem querer chamar a atenção exagerada. Risos altos demais e espalhafatosos podem ser mal-interpretados e incomodar algumas pessoas.

Saber fazer bom uso da comunicação verbal e corporal permitirá que sejamos bem-aceitos e compreendidos em qualquer ambiente profissional que frequentarmos, e em qualquer país em que formos convidados a visitar.

A dicção é a arte de falar bem com um público de muitas pessoas diante de si, bem como de falar com uma audiência de apenas uma pessoa, sem mencionar também as conversas de longa distância por videochamadas ou chamadas telefônicas.

Em todos esses momentos, as pessoas precisam nos compreender e sentir que a nossa comunicação e presença soam agradáveis a seus ouvidos.

Mas dicção não é a arte de falar muito, mas sim de falar bem, nem que seja apenas quando necessário. E falar muito e sem parar não quer dizer que tenhamos uma boa dicção. Às vezes são justamente os que falam sem parar que mais gafes cometem na arte da dicção.

Lembrando que uma boa conversa será importante no capítulo seguinte, em que falaremos sobre como pedir um aumento de salário, momento em que o uso preciso e claro de palavras que transmitam o nosso pensamento será mais do que necessário. Portanto algum treinamento se faz imprescindível.

No entanto, o exercício para alcançar esse resultado positivo começa quando estamos sozinhos. Pessoas tímidas como eu são aqueles que muitas vezes preferem ouvir e ler ao invés de ter que falar.

Uma forma de treinar a dicção é ler algum livro em voz alta, sem gritar, mas em bom volume, respeitando as pausas e controlando a respiração.

Ao fazermos esse exercício conseguimos perceber se a nossa fala tende a ser acelerada demais ou muito lenta, e assim conseguimos ajustar a um ritmo que seja apropriado para a nossa personalidade.

No começo, quando eu queria me comunicar bem, eu achava que tinha que falar rápido, e isso me fazia atropelar as palavras e gaguejar. Algumas pessoas quando ficam nervosas começam a falar rápido demais.

Mas com o tempo eu descobri que eu tenho o meu próprio ritmo de conversação e aprendi a respeitar o meu jeito.

Portanto, mesmo quando estou na presença de pessoas ansiosas e estressadas, e que falam rápido e alto demais, eu controlo o meu próprio nervosismo e mantenho o ritmo de minha fala em bom ritmo e em bom tom. Isso mostra acima de tudo educação.

Pessoas mal-educadas tendem a falar alto e espalhafatosamente. E apesar de parecer que elas estão agradando e dominando a conversação, na realidade elas podem estar sendo inoportunas e não percebendo.

Outros exemplos de má dicção são aquelas pessoas que falam com a voz muito baixa, quase não permitindo que escutemos. Ou quando no ambiente de trabalho as pessoas falam com muitas gírias e trejeitos exagerados. Isso atrapalha demais a imagem que as pessoas criam de nossa identidade profissional.

Caso você tenha uma voz estridente, saiba que as pessoas podem se sentir irritadas com o seu tom de voz.

Pode parecer ofensivo de minha parte dizer isso, mas é um fato que pode estar atrapalhando suas oportunidades de crescimento e ninguém tem coragem de lhe ajudar nesse ponto de modo sincero e direto, portanto eu serei esse amigo inconveniente. Preste atenção ao tipo de voz que você tem e na maneira como tem se expressado dentro da empresa.

Uma pessoa que, além de não falar bem, ainda se senta na cadeira de forma displicente, ou em uma postura de submissão, encurvada, dificilmente receberá qualquer oportunidade dentro de uma empresa, e mesmo que a dicção esteja boa, se a postura não ajudar, as chances inevitavelmente diminuirão.

Outra forma de aprimorar suas técnicas de comunicação falada e gestual é possível ao realizar um curso de dicção e oratória. Eu mesmo participei de um que mudou radicalmente a minha vida.

Tudo o que eu não queria que acontecesse naquele curso veio a se concretizar. Eu fui chamado no palco para participar de uma encenação. O surpreendente é que eu consegui participar de uma dinâmica e até mesmo me diverti e gostei de estar no palco.

Por isso é importante começar com pequenos passos. Comece com um treinamento inofensivo em casa. Depois procure prestar atenção à sua dicção e ao seu vocabulário quando está na presença das pessoas com quem se sente mais à vontade. Depois comece a observar e corrigir sua postura e também aparência. Todos os detalhes são importantes nesse momento.

Quando for adquirindo mais consciência e confiança em si mesmo, e estiver na presença de pessoas da empresa, procure se comunicar com mais clareza e perfeição nas palavras que emite por uma voz sem exageros.

À medida que perceber algumas falhas, corrija esses detalhes. Quando se sentir um pouco mais preparado, participe de alguns cursos de dicção e oratória.

Sempre que tiver a oportunidade de falar em público, seja o primeiro a erguer a mão para se oferecer. Em uma reunião, quando os nervos estiverem aflorados, mantenha a sua comunicação sempre clara, limpa e educada. Não altere a voz nem mesmo quando estiver estressado.

Comece a ler bons livros e a estudar, pois o conhecimento ajuda a aumentar a nossa coragem. Saia de ambientes de conversa vulgar, pois você não vai mudar se o ambiente à sua volta também não mudar. Tenha em mente que além do que diz e da sua postura, a maneira como se veste também é uma forma de comunicação que corrobora tudo o que você fala em palavras.

As pessoas são visuais e julgadoras, mesmo que sem intenção, então precisamos estar atentos a todos os detalhes. E não esqueça jamais de que a sua preparação para as chances profissionais acontecem todos os dias, tanto nos pequenos como nos grandes detalhes.

Lembre-se da importância da rotina de aprimoramento. E quando surgir a necessidade de preparar uma apresentação na empresa, pratique muitas vezes antes do grande dia.

***Desenvolva a sua dicção para expressar com clareza a todos o que há de melhor em você.***



## 5. COMO PEDIR UM AUMENTO DE SALÁRIO

*“Pedi, e dar-se-vos-á; [...] Pois todo o que pede recebe; [...]” – Mateus 7:7-8.*

A não ser que você tenha muita sorte e ganhe na loteria, ou que seus pais lhe deixem uma grande herança, ou que sejam donos de uma grande empresa, você dificilmente ganhará algo nessa vida se não fizer algo para merecer isso.

Entretanto, mesmo os casos que poderiam parecer ser uma grande sorte podem acabar sendo apenas uma maldição disfarçada. Muitas pessoas que ganham na loteria não sabem como administrar e multiplicar a riqueza, e acabam se vendo sem nada e até mesmo endividados.

E, também, diversos são os casos de filhos de pais ricos que herdaram uma grande empresa e se veem obrigados a manter os negócios da família, mesmo que a contragosto, quando na verdade gostariam de estar fazendo qualquer outra coisa.

Ou seja, trabalhar com dedicação, inteligência e honestidade, e fazer por merecer, continua sendo a melhor estratégia para angariar felicidade, sucesso e riqueza.

A realidade do dinheiro é ainda muito mais evidente dentro de uma empresa e no mundo dos negócios. Dificilmente alguém lhe dará um aumento de salário que lhe agrade sem que você lute para isso.

Todos os anos nós temos as convenções coletivas que reajustam o nosso salário, mas isso não é aumento, pois esse reajuste apenas compatibiliza o crescimento da inflação, que é a elevação dos preços de todos os produtos de consumo do mercado.

Na realidade, se você fizer os cálculos, perceberá que, além de isso não representar um aumento, ainda por cima representa, na verdade, uma redução do seu salário; pois, se colocar na balança a soma de todos os produtos que você consome, comparados com a correção de salário que aparentemente recebeu, perceberá que saiu perdendo nessa conta.

Portanto, no mundo dos negócios, se você não souber negociar um melhoramento de salário de vez em quando, com o tempo você acabará até perdendo poder aquisitivo em comparação com a inflação.

Essa lógica, aos meus olhos, parece muito injusta. Entretanto as coisas são assim, e o melhor a se fazer é encarar os fatos e partir para o ataque. Essa postura dói muito menos do que ficar lamentando.

Essas são apenas as regras do jogo, e o quanto antes você descobrir que elas são assim, mais rápido conseguirá compreendê-las e jogar para ganhar.

Você poderia reclamar na justiça, no sindicato, ou na política para corrigir essa lógica? Sim. E até acho muito válido que medidas corretivas de erros sejam tomadas para garantir uma vida justa e digna a todos os trabalhadores.

Entretanto a vida de trabalho é muito parecida com a lei da selva, e pedir trégua e harmonia nunca vai impedir que o leão estraçalhe uma gazela indefesa.

E se você é daqueles que gosta de achar que é explorado pela empresa ou pelo patrão, você está optando pela via fácil e que não lhe trará nenhum benefício, sem parar para pensar que, além do mais, a vida de qualquer dono de empresa ou de patrão é muito mais difícil do que a vida de funcionário.

O funcionário tem hora para começar a trabalhar e dia certo para receber o seu salário. O empresário e o patrão não têm hora para trabalhar, não têm final de semana, não têm férias confirmadas, e não têm o salário garantido se eles não trabalharem muito duro para isso, e se não forem muito criativos e destemidos.

Então, pare de chorar, arregace as mangas e prepare-se para conquistar uma condição salarial melhor, que traga benefício para você e para a sua empresa. Se você juntar as suas forças com as forças e a visão da empresa, então você não “*ganhará*” um aumento, mas sim *conquistará* um aumento que será fruto do crescimento da empresa e de seu próprio aprimoramento.

Compreender que podemos fazer algo para mudar o que nos desagrada e que ainda ajude a empresa a conquistar resultados melhores requer humildade e esforço e nem todos estão dispostos a pagar o preço por isso.

Por um lado isso é muito bom, pois se a maioria não está disposta a trabalhar em harmonia e convergência com a empresa, então aqueles que estão logo se destacarão e alcançarão os melhores lugares e os melhores salários.

Eu garanto a você que uma postura de “coitadismo” e fragilidade irá trazer muito sofrimento para a sua vida profissional e desgaste para as suas emoções. Convença-se da realidade: ninguém nunca vai lhe

dar nada a troco de nada, e não pense que o mundo é cruel por causa disso, pois, na verdade, você também nunca vai dar nada a ninguém a troco de nada.

Você quer receber um aumento, mas você não quer fazer nada que justifique esse aumento? Desculpe-me, mas nada na vida funciona dessa maneira. Se você quiser conquistar uma companhia amorosa, primeiro terá que demonstrar muitos gestos de interesse, e mesmo assim nada estará garantido.

Quem quer ganhar um elogio, primeiro tem que apresentar algo que justifique essa ação, e mesmo assim talvez nunca tenha o seu trabalho reconhecido.

Se você quer ganhar uma medalha de campeão, em uma corrida de cem metros, por exemplo, primeiro terá que treinar muito duro para isso, depois terá que correr os cem metros, dando o seu melhor, e se mesmo assim você não chegar em primeiro lugar, você não “ganhará” a medalha.

Portanto, se você quer ganhar um aumento de salário, primeiro você terá que dar muito duro para alcançar isso, com a diferença de que, ao contrário da lógica de todas as outras situações, aqui as chances são muito maiores.

Entretanto, estando consciente da realidade de que terá que fazer algo a mais e melhor para conquistar um aumento, as suas chances de efetivamente conquistar algo sobem exponencialmente. Ter uma estratégia é fundamental para se chegar a qualquer objetivo.

As suas chances de evoluir aumentam muito se você pensar no bem-estar e evolução de todos, principalmente daqueles colegas que não pensam por eles mesmos, que reclamam, ou de quem você nem mesmo gosta.

Nosso objetivo neste estudo é de crescimento positivo pessoal e do grupo, não estamos falando de puxar o tapete de ninguém e nem de jogar um jogo de regras escusas.

Se você quer crescer na vida, a empresa é o melhor lugar para isso, então não adianta ter a mesma mentalidade da grande maioria das pessoas, daqueles que veem a empresa como a inimiga que apenas quer tirar vantagem dos operários. Isso não é verdade.

A empresa quer crescer e ela conta com você para isso. Quem estiver engajado em ajudar a empresa a crescer, irá crescer com ela. Quem ver a empresa como uma inimiga, não vai crescer com ela, e ainda por cima será infeliz.

Poucos se dão conta do peso e da responsabilidade envolvidas em todo esse processo. Nós precisamos ter certeza de que nós queremos um aumento de salário antes de pedir ao nosso chefe por esse ajuste.

Como assim pensar se eu quero receber um aumento? A resposta óbvia parece não sugerir qualquer dúvida quanto a isso. Siga o meu raciocínio e veja se você me compreende. Uma empresa é uma entidade que sobrevive com base em números. Nós seres humanos vivemos com base em nossas emoções.

Então, antes de mais nada, nós precisamos alinhar as nossas expectativas no que tange a espécie de interação que estamos analisando aqui. Não importa o quanto de emoções positivas e amor nós coloquemos no nosso trabalho, quando os números estiverem contra nós, as emoções não terão voz e os números é quem ditarão as regras.

Entretanto, se nós usarmos a razão, nós poderemos fazer com que os números trabalhem de forma a corresponder às nossas expectativas profissionais mais apaixonadas.

Toda função de trabalho dentro da empresa tem um teto máximo de valor que pode pagar, mesmo para o melhor funcionário. Até porque, não esqueçamos, todo funcionário é substituível. E para tornar as

coisas ainda mais desagradáveis, em tempos de crise, esse teto limite de possibilidade de pagamento de salário para todas as funções da empresa baixa de nível.

É por isso que em tempos de dificuldades vemos tantas demissões acontecerem, desde os níveis operacionais, até os gerenciais e estratégicos. Portanto, preste bem atenção ao que eu vou dizer agora.

Quando você se avalia e percebe que é digno de receber um aumento, isso quer dizer que você está certo em sua análise. Você é merecedor do seu salário e dos aumentos e ajustes de salário que se compatibilizam com a sua entrega e atividade dentro da empresa. E quando tomar essa atitude, automaticamente os olhos da empresa se voltarão com mais interesse para o seu trabalho.

A empresa passará a esperar mais resultado de você. Mesmo o seu trabalho sendo excelente, você é substituível e em momentos de crise os salários mais altos são os primeiros visados para serem reduzidos e substituídos. E mesmo que você trabalhe em uma função simples, isso apenas significa que substituir a sua mão de obra é ainda mais fácil.

Eu não estou dizendo isso para demovê-lo de sua intenção de solicitar um aumento, apenas para lhe dar mais atenção aos passos que iremos analisar na sequência e para compreender a total importância do seu trabalho e o porquê de a empresa tomar as decisões que toma.

A empresa não demite as pessoas porque não gosta delas, e sim porque os números e os fatos a forçam a tomar certas decisões. Não existe emoção envolvida nessa ação.

Portanto, não deixe que as emoções se intrometam nas suas ações. Aliás, controlar as emoções é fundamental para qualquer negociação, especialmente para esta que lida com o pedido de aumento de salário.

Feita essa longa, mas necessária, introdução, agora, com a devida preparação para nos aprofundarmos nesse tema tão delicado e tão pouco debatido, sem mais digressões, vamos ao que interessa.

**Passo número um: *A melhor forma de ganhar um bom aumento de salário é mudar de função ou de empresa.***

Pedir um aumento de salário ficando na mesma função dentro da mesma empresa tem pouco efeito sobre os números na sua folha de pagamento, mas grande impacto na folha de pagamento da empresa. Você passa a ser numericamente falando mais pesado para a organização.

Entretanto, se você for promovido dentro da empresa, então as coisas melhoram para os dois lados, pois você conquista o aumento desejado, mas entra em uma nova função, onde passa a ser novo naquela atividade e ter pouco impacto para a folha de pagamento da empresa.

Mas, se você receber ou buscar uma proposta para trabalhar em outra empresa, mesmo que seja na mesma função, então as coisas melhoram muito para você, e é possível conseguir um incremento de salário de até cinquenta por cento, ou mais.

Todavia, caso a proposta ou seus planos sejam de trabalhar em outro país, você pode até conseguir dobrar o seu salário. Só que para isso você terá que falar um segundo idioma e terá que ser realmente um profissional muito valioso. O que nos leva a regra número dois.

**Passo número dois: *you realmente merece um aumento ou reajuste de salário?***

Você foi contratado para desempenhar uma função dentro da empresa. Você continua ao longo de todo o tempo que trabalha apenas desempenhando a função para a qual foi contratado? Se sim, nesse caso os reajustes sindicais que acontecem anualmente são suficientes.

Você não merece pedir por um aumento de salário. Tempo de serviço não é justificativa para aumento de salário. Se fosse, com o tempo uma pessoa que trabalha há quarenta anos na mesma função de recepcionista estaria ganhando mais do que um diretor que começou ontem.

O tamanho dos problemas que o funcionário é capaz de solucionar é o fator que justifica o salário e não o tempo de casa.

O mesmo vale para aqueles casos de pessoas que conquistam uma graduação universitária. Normalmente as organizações aumentam automaticamente o pagamento desse funcionário, todavia se ele não estiver, de fato, aplicando o conhecimento aprendido para melhorar o seu desempenho, então o aumento não é merecido.

O graduado precisa acrescentar novos conhecimentos e trazer soluções inteligentes para justificar o aumento. Já tive que ouvir colegas de trabalho reclamando pelo fato de terem se formado e não terem recebido nenhum ajuste no pagamento por isso. Só que, caso ele não tivesse me informado de que tinha se formado, eu não teria percebido, pois a forma como conduzia a sua função no setor era exatamente a mesma.

Portanto, avalie exatamente quanto de contribuição a mais você está adicionando ao seu trabalho. Se você identificou que ainda não está seguro para pedir o aumento, procure acrescentar mais valor ao seu trabalho antes de partir para os próximos passos.

Tudo o que você está lendo neste capítulo são estratégias práticas e provocações filosóficas para lhe ajudar a estar preparado. Se você concluiu que a sua resposta justifica o aumento que você quer, então está preparado para pensar na regra três.

**Passo número três: *quanto exatamente eu quero “ganhar” de aumento?***

Antes de qualquer coisa, vamos executar uma mudança sutil e imprescindível em nosso *mindset* (nossa forma de pensar). Nós não ganhamos um aumento; nós apenas solicitamos um reajuste em nosso salário para o quanto de valor a mais que nós passamos a agregar à nossa função.

Você não está pedindo uma caridade ou um favor à empresa; você está negociando uma situação que é justa e defensável. Conscientes desse entendimento, agora podemos estipular o valor que consideramos correto.

É espantoso saber o número de trabalhadores que pedem um aumento de remuneração sem ideia nenhuma de um valor específico. Mais espantoso ainda é constatar que muitos se sentem felizes em conquistar um aumento abaixo do que poderiam ter alcançado se tivessem se preparado para tal.

Pensar na regra número três (*quanto exatamente eu quero “ganhar” de aumento?*), nos ajuda a estipular um valor que é claro e razoável para nós mesmos. Portanto, com base nessa pergunta, pense em um valor justo, condizente com o quanto a mais de resultado você está agregando por meio de seu trabalho, e que você quer negociar e solicitar ao seu gerente.

**Passo número quatro: *por que você merece esse aumento? Você é capaz de elencar cinco motivos?***

Agora é a hora de preparar a sua negociação. Sem uma boa preparação, todas as suas intenções podem ir pelo ralo e a culpa terá sido apenas sua por não ter se preparado para esse importante momento.

Você precisa ser capaz de elencar pelo menos cinco exemplos que explicam o seu acréscimo de trabalho e capacidade para solucionar

problemas importantes dentro do setor, e seu chefe precisa se sentir convencido com as suas exposições. Isso lhe ajudará a ter a confiança de que você precisará para enfrentar esse momento de negociação.

Isso também fará com que seu chefe se sinta tranquilo a levar essa proposta para o setor de recursos humanos, pois eles serão responsáveis pela autorização do aumento. O seu chefe também precisará negociar o seu aumento com outros setores da empresa, inclusive o financeiro, então você precisa auxiliar os seus responsáveis com argumentos poderosos.

E antes de sentar para negociar com seu gerente, certifique-se de ter estudado todos os pontos e revisado cada justificativa. Pratique em voz alta ou com um amigo se sentir que isso é necessário. Não dê nenhuma chance para o azar ou para o nervosismo. E aqui entra a regra cinco.

**Passo número cinco: *aprenda a controlar as suas emoções.***

Na primeira vez que eu precisei solicitar um reajuste salarial ao meu diretor, eu estava muito nervoso. Eu não tinha dormido nada na noite anterior e minutos antes da reunião com ele, e mesmo segundos antes de ter que expressar o meu intuito de negociar o meu salário, eu quase desisti, por medo.

Antes de convencer o seu chefe, você provavelmente terá que travar uma luta interna para vencer a si mesmo. Se você não for capaz de vencer o nervosismo, não só nesse caso, como em qualquer outro caso em sua vida, então você corre sérios riscos de não conseguir o que deseja.

**Passo número seis: *crie uma margem de negociação.***

Para qualquer tipo de negociação, é importante sempre ter alguma margem de negociação não exagerada. No caso de um aumento de salário, você deve fazer o mesmo. Mas não extrapole o juízo.

De forma prática, vamos imaginar que você quer receber um ajuste de R\$ 500,00 em seu pagamento. Então você pode criar uma margem de negociação de R\$ 100,00. Mas o seu chefe não pode saber da sua margem de negociação, obviamente. Você solicitará um ajuste de R\$ 600,00 em seu salário.

Caso ele aceite a sua proposta sem negociar, então você terá conseguido um aumento, inclusive acima de sua expectativa inicial. Mas talvez ele queira negociar alguns termos com você; nesse caso, você precisará estar preparado para fazer algumas concessões. Vejamos como você pode fazer isso.

### **Passo número sete: *fazendo concessões.***

Dado o caso de o seu gerente não aceitar prontamente a sua proposta inicial, não há problema, você estará preparado para negociar. Talvez ele lhe surpreenda dizendo que pode, por exemplo, conceder um aumento de, no máximo, R\$ 200,00. Isso é muito abaixo daquilo que você pediu de início. Se isso acontecer, não entre em pânico.

Coloque em ação - sempre com educação, calma e um sorriso amigável no rosto (isso é essencial mesmo na negociação mais ferrenha) – as cinco justificativas que você definiu no **passo** número quatro, bem como o necessário controle das emoções do **passo** número cinco.

Com as devidas explicações e justificativas expostas, informe que você pode reduzir R\$ 25,00 de sua proposta inicial, baixando o valor inicial, que era de R\$ 600,00 (já com a margem de negociação de R\$ 100,00) para R\$ 575,00.

Perceba a diferença “quebrada” entre R\$ 600,00 e R\$ 575,00. Você deve usar valores baixos e não arredondados para reduzir de suas propostas envolvendo dinheiro.

É a mesma estratégia que algumas lojas usam em que ao invés de cobrar R\$ 10,00 por um produto, cobram R\$ 9,99. Isso passa a falsa impressão de não estarmos pagando dez reais por um produto, quando na verdade estamos sim.

Jamais reduza de sua negociação valores altos e redondos. Você não poderia reduzir R\$ 50,00 reais do seu primeiro montante, por exemplo.

A pessoa do outro lado da negociação deve perceber a sua preparação para aquela situação e que não será fácil persuadi-lo, e muito menos reduzir a sua proposta, sem forçar muito a situação para que isso aconteça.

Se ele, por acaso, disser que pode então subir a proposta dele para R\$ 300,00 continue mantendo a tranquilidade e responda que a sua última proposta é de fato os R\$ 575,00. Você não deve entrar na brincadeira da gangorra da negociação.

O outro lado deve compreender logo que você sabe o quanto vale o seu trabalho e que não está disposto a receber menos por isso. Você já reduziu o seu valor de início e isso é suficiente. Ofereça algum tempo para ele pensar se for o caso.

Como a sua proposta foi bem estruturada, dificilmente ele não aceitará. Ele até avaliará o custo de contratar alguém para fazer a mesma coisa que você, mas perceberá que valerá mais a pena conceder o seu reajuste.

Lembre-se de não se sentir ofendido com o que está acontecendo e de não deixar as emoções entrarem em jogo. Por mais que você tenha uma relação amigável com o seu chefe, nesse momento você não está negociando porque são amigos, e sim porque você tem uma relação

contratual com a empresa e passou a entregar mais do que está descrito em seu contrato de trabalho.

O seu objetivo e o da empresa, nesse momento, são puramente os números. Agora não há espaço para emoções; nem boas, nem ruins, apenas para a razão e para os números.

Se por acaso ele se mostrar ofendido com a sua postura, não se importe com isso. Isso será um indicativo de que ele não está agindo profissionalmente e que não está preparado para a negociação.

Caso ele insista ainda mais para que você faça ainda mais uma concessão, você pode decidir baixar de R\$ 575,00 para 560,00. Todavia você deve fazê-lo dando a entender que é um grande sacrifício de sua parte reduzir ainda mais.

E perceba que a essa segunda redução foi menor do que a primeira. Você nunca deve reduzir o valor com números exatos, mas sim com valores cada vez menores. Você reduziu R\$ 25,00 na primeira concessão, mas apenas R\$ 15,00 na segunda.

Não se apegue necessariamente aos números que eu estou fornecendo como exemplo, mas à lógica e ao argumento em si. A essência de uma negociação é não ceder facilmente e tornar cada redução ainda mais difícil e reduzida que a anterior.

Outra estratégia que você pode acrescentar a esse processo é pedir algo em contrapartida para cada concessão que fizer. Por exemplo, você pode aceitar reduzir de R\$ 600,00 para R\$ 575,00, desde que não precise mais fazer horas extras, por exemplo; ou se a empresa lhe fornecer um novo computador para trabalhar.

Tenha em mente tudo o que foi apresentado até aqui, pois essas são estratégias utilizadas em qualquer negociação. E caso necessário, é possível dar tempo para a empresa pensar a respeito da sua proposta, ou levar a sua solicitação para o RH e lhe dar um retorno em alguns dias. Mas isso não pode demorar demais.

**Passo número oito: *não seja intransigente; essa é uma negociação ganha-ganha.***

Lamentavelmente muitos trabalhadores têm uma posição de confronto no seu relacionamento com a empresa e essa mentalidade os impede de trabalhar em sintonia com os objetivos de crescimento da organização.

Portanto, quando sentar para negociar com o representante da companhia tenha em mente que você é um parceiro de negócios desse empreendimento. Quanto mais engajado você estiver em fazer a empresa prosperar, mais resultados positivos você poderá colher para si mesmo.

Consciente dessa realidade, saiba também ouvir o que o seu chefe tem a dizer com relação à sua solicitação e esteja pronto a aceitar algumas contrapartidas.

É possível que no momento a empresa, de fato, não possa lhe dar o aumento que você procura, mas com a promessa de rever o seu caso no futuro, ou ainda de fazer aumentos incrementais ao longo dos próximos meses.

Quem sabe o gerente proponha um aumento gradual começando com valor de R\$ 200,00 no próximo mês e depois mais cem a cada mês, até chegar ao valor acordado por ambos. É necessário não ser intransigente ao ponto de não concordar com nenhuma contraproposta apresentada pela empresa.

Há que se fazer o exercício de também saber compreender o que o gerente expuser de informações das quais talvez você não tivesse conhecimento até aquele ponto. Saber ouvir e saber compreender a situação do outro lado também é fundamental.

Você quer não apenas que você alcance um bom resultado, mas que a empresa seja beneficiada com o seu sucesso. O sucesso da empresa garante o seu crescimento e da mesma forma o seu desenvolvimento aumenta os resultados positivos da empresa.

Pensando no bem de todos, você será o maior recompensado. Essa é uma postura ganha-ganha. Não obstante, é possível que a sua proposta tenha sido surpreendida por algo que não estava esperando e que não tem relação nenhuma com valores pecuniários (monetários). O que fazer em um caso desses? Vejamos no passo número nove.

**Passo número nove: *benefícios valiosos; mas não financeiros.***

Como reagir diante de uma situação em que, ao invés de recebermos a confirmação de que teremos o nosso aumento de salário aprovado, sermos surpreendidos pela proposta de receber incentivo para estudar?

Ou, o que fazer se receber uma proposta de promoção de cargo, que apesar de oferecer um salário melhor, ainda assim ficar aquém da quantia que tínhamos estipulado como meta mínima a alcançar?

Devemos aceitar qualquer outra proposta que não seja apenas a nossa primeira perspectiva monetária? Em situações como essas, começamos a entrar no terreno da subjetividade e fica difícil avaliar o quanto a proposta será boa para você e o quanto ela, de fato, lhe agrada.

Como forma de conselho abrangente, eu diria que, toda a contraproposta, mesmo que não seja monetária, caso possa servir para melhorar nosso conhecimento, desenvolvimento e possibilidades profissionais, pode valer tanto quanto qualquer aumento de salário, por exemplo, quando vem atrelada a investimento em educação.

O único problema é quando mesmo as nossas expectativas mais baixas acabam sendo frustradas. Esse pode ser um grande balde de água fria mesmo para o profissional mais motivado.

Existe a chance de não ganharmos nada, mesmo quando temos certeza de merecer pelo menos um mínimo? Vejamos no último passo de nossa lista.

### **Passo número dez: o pior pode acontecer.**

Sim, o pior pode acontecer. Talvez você não ganhe nenhum aumento de salário, nenhuma contrapartida, nem qualquer promessa. Afinal de contas, não é assim com tudo na vida? Expectativas são frustradas o tempo todo.

Buda nos ensinou que se eliminássemos o desejo de nosso vocabulário de emoções, isso nos protegeria contra o sofrimento (Schopenhauer, 2001; Blavatsky, 2002). Entretanto, eu não gostaria que você *não* se sentisse frustrado com uma decepção profissional.

Aceitar um desgosto apenas faria você permanecer onde está, e isso nunca é bom. Aliás, eu não gostaria que ninguém navegasse pelas oscilações da vida sem se sentir perturbado com isso.

Sofrer e decepcionar-se, ao fim das contas, traduz-se em evoluir e crescer. Por favor, compreenda bem o fito de minhas palavras. Eu não quero motivá-lo. Minha intenção é incomodá-lo; quando a situação assim o requerer.

Quando nos decepcionamos e nos sentimos desmotivados, podemos cair naquela cilada de aceitar a situação e estagnarmos onde estamos. Não faça isso.

Mantenha-se em atividade e progredindo, ou por causa de sua motivação, ou porque você não é capaz de conviver com o que lhe desagrada.

Se você percorreu todos os passos aqui propostos e chegou à convicção de que merecia um aumento, e ainda por cima teve a coragem de levar a sua expectativa até a administração da empresa, isso significa que você, de fato, está merecendo receber uma recompensa.

Caso não tenha chegado ao resultado que esperava, é possível que chegou o momento de procurar oportunidades em outras empresas. Mas se você não tem a coragem de se arriscar em novos empreendimentos, isso pode ser um sinal que revela que, no fundo, você também nem merecia o seu reajuste salarial tanto assim.

E lembre-se de não se sentir magoado com a empresa ou com a sua gerência, independente do resultado que alcançar. O que acontece em algumas situações é o fato de o profissional se tornar muito mais capacitado para o que a empresa de fato precisa.

Irritar-se com uma empresa que já não consegue mais arcar em sua totalidade com a sua expectativa salarial seria não reconhecer que essa mesma empresa lhe proporcionou a oportunidade de se tornar o excelente profissional que hoje se tornou.

Pode acontecer de a empresa realmente gostar muito de seu trabalho e não ter coragem de demiti-lo, e o impacto negativo dessa situação recairá inteiramente sobre você.

Jamais adote qualquer atitude de retaliação contra a empresa no caso de não alcançar os seus objetivos. Caso decida permanecer na instituição, em qualquer das hipóteses, dê sempre o seu melhor e faça o máximo que puder pelo negócio.

O seu trabalho, em última análise, nunca é para ninguém além de si mesmo. Caso seja obrigado a permanecer nesse trabalho em razão

de qualquer circunstância que o força a ficar, mantenha a sua atitude de dar sempre o melhor. Faça isso nem que seja por si mesmo.

Se você baixar o seu rendimento para prejudicar a empresa por causa de sua infelicidade, você estará prejudicando principalmente a si mesmo. Não faça isso.

***O trabalho é a melhor parte do nosso salário  
e uma de nossas maiores riquezas.***



## 6. EU QUERO PROBLEMAS!

*“Como se faz para inovar? Primeiro, tente arrumar um problema.” – Nassim Taleb (2012, p.41).*

Você sabia que em alguns países, como a Dinamarca, existe pouca diferença salarial? Um engenheiro e um médico não têm salários muito mais altos do que uma professora ou um mecânico. Considerando que todos os trabalhos têm a mesma importância social, parece justo que assim seja.

Infelizmente essa não é a realidade na maioria dos outros países capitalistas. E se você reside em um país em que os salários são muito desproporcionais, é de grande utilidade saber o porquê de isso acontecer e quais são as regras desse jogo para que aprenda a jogá-lo para vencer.

Ficarmos nos lamentando pelo fato de nosso país não ser como a Dinamarca não vai nos ajudar a progredir.

Poderíamos dedicar uma parte do livro para filosofar a respeito das injustiças no mundo e compreender os fatores históricos que levaram a tal, mas isso pouco nos ajudaria a encontrar soluções práticas para nós em nosso dia a dia. Portanto vamos tentar identificar as regras e aprender a usá-las a nosso favor.

Todas as profissões são, teórica e filosoficamente falando, importantes para a sociedade em um mesmo nível e eu posso concordar com você nesse ponto. Entretanto, o que é mais difícil e o que leva mais tempo para aprender? Ser um piloto de avião ou ser um taxista? Ser um cirurgião dentista ou ser um encanador?

Algumas profissões podem ser ensinadas e aprendidas em alguns dias ou poucas horas, enquanto que outras requerem muitos anos de estudos e prática para que, somente depois de, quem sabe, seis anos, se possa iniciar na carreira, ao que, depois de dois ou mais anos de prática, somente então possa ser considerado um profissional da área, como é o caso da medicina e da engenharia.

Se pensarmos de forma lógica e justa, faz sentido que aqueles que se dedicam e estudam mais recebam um pouco mais de recompensa por isso. Será que é justo que as pessoas que se prepararam melhor e chegaram em primeiro lugar em uma corrida recebam o mesmo prêmio que aqueles que chegaram em segundo ou terceiro lugar?

As questões de justiça e igualdade começam a ficar um pouco mais complexas quando começamos a avaliar as questões com um pouco mais de profundidade. O primeiro erro que sempre cometemos em qualquer situação é querer que o mundo seja perfeito.

Ele nunca será perfeito dentro das expectativas sociais e, além do mais, mesmo em países que parecem quase perfeitos, as pessoas encontram outros motivos pelos quais reclamar.

Ou seja, quando temos um problema, a melhor coisa que podemos fazer é encontrar a solução para ele, e eis aqui uma parte do segredo do sucesso profissional e financeiro.

Para a realidade de vida em que vivemos, as pessoas que mais resolvem problemas são as mais valiosas. E para aqueles que compreendem essa lógica, não importando a atividade profissional que desenvolvem, sempre serão melhor recompensados do que os outros.

Um faxineiro que resolve mais problemas do que outros faxineiros sempre poderá exigir uma melhor remuneração. Um médico que trabalha com mais qualidade do que outro médico sempre terá mais pacientes e clientes por causa disso.

Em outras palavras, quanto mais problemas uma pessoa é capaz de resolver, mais valor ela acrescenta em qualquer profissão.

Ou seja, quando compreendemos que os “pepinos” são exatamente o que precisamos para nos destacarmos em nossa profissão, então ninguém mais poderá impedir o nosso sucesso.

Os profissionais que conquistam os melhores salários e os melhores cargos são, na verdade, justamente aqueles que estão dispostos a resolver as piores encrencas.

Todo mundo quer ver o carro de luxo e a sala imponente do gerente, mas ninguém quer perceber o quanto de problemas essa pessoa precisa resolver todos os dias.

Qualquer pessoa que deseja ganhar um aumento ou conquistar uma promoção deveria ficar muito feliz quando um desafio aparece, pois essa é uma grande oportunidade de mostrar o seu próprio potencial.

A verdade é que é muito bom que as pessoas, em sua grande maioria, não gostem de ter que lidar com problemas, pois assim resta muito mais espaço de atuação para os profissionais que percebem as dificuldades como oportunidades.

Os profissionais ambiciosos são aqueles que conseguem ver o mercado de trabalho muito além dos percalços.

Eles conseguem enxergar o prêmio e os resultados positivos daqueles que estão em posições de destaque na escada hierárquica dentro das empresas e sabem que para chegar aonde objetivam terão que vencer muitos obstáculos.

Outros não veem além dos problemas e a única coisa que têm todos os dias diante de si são perturbações e estresse.

Existem profissionais que diante das piores crises conseguem manter muita calma.

Isso acontece porque elas compreendem que é justamente quando todos entram em pânico que aqueles que conseguirem manter a calma e pensar nas soluções terão as melhores possibilidades e fatias do resultado financeiro da empresa quando as coisas melhorarem.

E se, por acaso, as coisas derem errado e a sua tentativa de resolver o problema fracassar, tudo bem, aquela situação serviu de aprendizado para uma próxima oportunidade (problema).

Os problemas, além de serem oportunidades, são também bons professores. Aprendemos até mesmo quando aparentemente fracassamos. Eu descobri essa lição com o empreendedor Phil Knight, dono e fundador da Nike, no livro *Shoe Dog* (A marca da vitória).

No livro, ele narra um momento muito delicado em sua carreira, em que estava à beira da falência, antes de fundar a Nike. Em um momento de lucidez, ele desejou que o seu negócio falisse o quanto antes possível para que, a partir da falência, ele pudesse começar do zero um novo empreendimento que lhe traria resultados positivos, que o atual negócio não seria capaz de produzir.

O seu antigo empreendimento realmente faliu e o palpite dele, de que o novo investimento daria certo, se confirmou, pois eu acredito que podemos considerar a Nike como um caso de sucesso.

Portanto, a fim de obtermos sucesso financeiro e profissional precisamos compreender que necessitamos mudar a nossa forma de ver as dificuldades e pensar nelas como oportunidades, bem como precisamos estar abertos a aprender com os nossos erros.

Outro ponto a perceber nas pessoas com esse tipo de mentalidade é que elas têm muita coragem. Não uma coragem destituída de medo, mas sim uma coragem que supera qualquer temor.

Estar disposto a resolver sufocos imediatamente levanta em nossa mente a pergunta: mas será que eu tenho condições de resolver isso? A verdade é que, às vezes, de fato, nós não temos condições de resolver, e que só vamos descobrir isso no meio do processo. Quando isso acontece podemos chamar pela ajuda de outras pessoas.

Entretanto, independente de qual seja o resultado, o aprendizado será um conhecimento valiosíssimo em nossa função. Na próxima vez que uma crise acontecer, nós estaremos preparados para encontrar a solução ou para chamar a pessoa capaz de resolvê-la.

Em todo e qualquer país, desde os desenvolvidos até os emergentes, dos países comunistas, passando pelos capitalistas e até monarquias, os problemas são desafios esperando por pessoas de atitude para serem resolvidos, e sempre aqueles que forem capazes de assim agir angariarão alguma forma de benefício acima daqueles que não estão dispostos a arregaçar as mangas.

Portanto, na próxima vez que você se deparar com o que parece ser um pequeno ou grande transtorno, encare-o como a sua chance de mostrar o seu verdadeiro valor, ou como um bom momento para aprender algo novo.

E lembre-se de não menosprezar nem o menor dos desafios que seja. Pois é a partir de pequenas soluções que aprenderemos a solucionar as grandes questões.

Isso implica também saber estender a mão para colegas de trabalho em apuros. Não no sentido de acobertar desvios de conduta, mas com o intuito de ajudar quem precisa em alguma função profissional.

A filosofia e os pensamentos estão muito bonitos, mas eles apenas se parecem com aquelas palestras motivacionais que nos enchem de inspiração, sem nos fornecer nenhuma direção específica do que fazer com toda essa energia.

Dessa forma, vamos trabalhar para garantir que você não fique sem problemas para resolver no seu dia a dia. Não se preocupe, encontrar problemas é a coisa mais fácil do mundo.

O seu exercício para este momento é identificar duas oportunidades que podem ser solucionadas por você no trabalho.

Isso pode implicar, por exemplo, ajudar algum colega de trabalho que está tendo alguma dificuldade com alguma tarefa, ou pode também significar para você fazer com mais dedicação e amor o trabalho que você já é responsável por fazer, mas pelo qual sempre reclama quando precisa ser feito.

Sugiro a você que tire algum tempo para pensar com qualidade e seriedade a respeito dessa questão e escreva abaixo duas respostas que lhe ajudarão a visualizar uma linha de ação prática, para não ficarmos apenas na teoria da motivação, mas para que possamos encontrar resultados palpáveis.

**Portanto responda: *quais são dois problemas em minha linha de ação profissional que posso usar como oportunidade para mostrar meu trabalho, potencial e valor? Lembrando que podem ser atividades que você já vem***

**desenvolvendo, mas nas quais pode colocar ainda mais dedicação e criatividade para encontrar boas soluções.**

Resposta 1: \_\_\_\_\_

Resposta 2: \_\_\_\_\_

É claro que você não irá se deparar com apenas dois problemas (oportunidades) ao longo de seus dias de trabalho.

Esse exercício quer apenas chamar a sua atenção para a sua postura diante deles e para o fato de existirem diversos contratempos ao longo de um dia de trabalho que precisam de alguém disposto a solucioná-los.

Enquanto eu finalizo esse parágrafo, eu tenho diante de mim um dia com muitos contratempos para resolver, mas eu agora me sinto feliz por saber que tenho condições e boas ideias para encontrar todas as respostas de que preciso. Eu estou interpretando os meus percalços como etapas do meu aprimoramento.

***Eu torço para que o seu dia seja repleto de sufocos. Ame-os e resolva-os.***





## 7. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

*“A capacidade mais complexa do cérebro humano é a nossa inteligência emocional.”  
– Ray Kurzweil (2005, p.191).*

Alguns anos atrás eu trabalhava em um setor administrativo com tarefas de alto nível de cobrança e burocracia, mas isso não me incomodava. Eu gostava da responsabilidade e eu tinha a felicidade de compartilhar meus dias e desafios com excelentes colegas.

Todo mundo no setor trabalhava sempre em estado de alerta e volta e meia alguém tinha que lidar com uma situação complexa de resolver, mas tudo era muito natural e ninguém sofria por isso. Todos gostavam daquele trabalho e das pessoas daquele time.

Nós batalhávamos juntos como uma equipe e sempre que alguém precisava de ajuda, podia contar com o auxílio de alguém do grupo. Até as raras reprimendas do chefe eram bem-vindas, pois eram como que alertas de um pai que queria ver o nosso bem.

Entretanto, mesmo as melhores atividades sempre terão os seus sofrimentos, que em alguns momentos poderão ser maiores do que as nossas forças para lidar com eles. O nosso ambiente de trabalho tinha tudo para ser perfeito, exceto quando se tratava de uma pessoa dentro do setor.

Havia um colega que tinha a capacidade de tornar meus dias de trabalho em um inferno. Ele era extremamente estressado e transmitia aquela energia ruim para as outras pessoas com quem tinha que lidar. Meus colegas não se importavam com o jeito abusivo dele, pois não precisavam lidar diretamente com ele. Mas eu sim.

Eu era seu assistente direto. Todas as pessoas comentavam a respeito de seu comportamento inapropriado, mas ninguém fazia nada, principalmente porque ele era um profissional competente.

O que ele fazia em termos de trabalho era impecável. Todavia, isso não era justificativa para desrespeitar outras pessoas. Isso me incomodava, porque eu acreditava que a gerência do setor precisava fazer algo a respeito.

O que era um trabalho dos sonhos aos poucos foi se tornando em um pesadelo e tormento. Antes eu acordava motivado para enfrentar as maiores dificuldades com a coragem de um lutador de boxe, mas agora eu não gostava nem de pensar nas angústias psicológicas que eu teria de enfrentar a cada dia.

Eu percebia que não era apenas comigo que ele era excessivo. Muitas pessoas reclamavam daquele comportamento. Ele gritava com alguns e humilhava outros. Frequentemente as duas coisas.

Apesar de tudo, eu não criticava a postura dele e nunca tinha dado muita importância à reclamação de outros profissionais que desabafavam comigo sobre o comportamento dele.

Até certo ponto eu relevei a postura dele por saber que ele tinha desafios pessoais que podiam estar gerando aquela atitude agressiva

e abusiva. O comportamento dele não conseguia disfarçar as dores emocionais e frustrações que ele sentia.

Haviam problemas mal resolvidos na vida pessoal dele e o trabalho era uma forma de descarregar aquelas dores e perturbações nos outros, ou talvez uma maneira de pedir ajuda e compreensão que apenas a psicologia poderia compreender.

Por mais que eu me esforçasse por entender e perdoar, a rotina de abusos não permitia que eu conseguisse manter a minha sanidade.

Algumas vezes ele gritou comigo e me humilhou, assim como tinha feito com tantas outras pessoas, mas eu consegui relevar o caso e continuar com as minhas funções, como se nada tivesse acontecido. Até que um dia eu percebi que não aguentaria mais.

Os xingamentos e os desrespeitos aconteceram novamente e agora era como se ele percebesse que estava lidando com mais uma vítima passiva que não iria reagir, e de quem ele poderia abusar para amenizar as frustrações dele. Se eu não tomasse uma atitude, algo de muito ruim iria acontecer.

Fazer algo significaria ter que me tornar mais forte do que eu era naquele momento, e eu não sabia se seria capaz de lutar contra algo tão negativo. Se eu não tomasse uma atitude resoluta, aquela situação não iria mudar.

Eu fui para casa em uma sexta-feira com a certeza de que eu precisava pensar em uma solução, nem que fosse pedir a minha demissão.

Depois de conversar com minha namorada mais uma vez sobre o problema e de muito pensar, eu decidi que fugir não seria a melhor resposta. Seria necessário encarar o “monstro” de frente. Não em um sentido de enfrentamento, mas em uma atitude que precisava ser positiva até mesmo para o meu colega.

Apesar de sentir muita raiva dele naquele momento, eu também compreendia que, de alguma forma, ele escondia sofrimentos que não revelava para nós, e que não era pura maldade gratuita partindo de si.

No domingo à noite, eu decidi que iria chegar cedo ao local de trabalho no próximo dia e expressar meu descontentamento com as suas ações e que não iria admitir que aquilo continuasse.

Na segunda-feira bem cedo, apesar do medo imenso, eu cheguei primeiro que todos, e então fui para o meu lugar, torcendo para que o algoz chegasse também antes dos outros. E eis que ele chegou logo na sequência.

Ele entrou, deu bom dia, foi na cozinha, voltou, e sentou no seu local de trabalho, bem na minha frente. Sim, eu lembro bem de cada detalhe daquele momento!

Então eu levantei, aproximei-me do lado da mesa dele, ele olhou para mim, e o que eu tinha para falar saiu com uma voz de coragem e respeito que eu quase não reconheci como sendo minha.

Para a minha surpresa, a reação dele foi de total compreensão; pediu inclusive desculpas e prometeu que aquilo não se repetiria. A conversa não teve teor de confronto e continuamos as atividades corriqueiras depois disso com muita naturalidade.

Entretanto, durou por apenas alguns dias aquela sensação de paz e coleguismo. Depois de algum tempo tudo voltou a se repetir. Felizmente eu recebi uma proposta de trabalho em outra empresa e pude me despedir daquele grupo maravilhoso. Eu abracei e dei tchau a todos, menos ao meu colega que havia tornado fácil a minha decisão de partir.

O meu exemplo é insignificante se comparado com o sofrimento de tantos outros profissionais. Talvez até mesmo você esteja agora passando por algo muito pior. Eu compreendo a dor de quem passa por isso. Eu já ouvi relatos muito pesados a respeito de abuso no local de trabalho.

E eu sei, acima de tudo, que palavras de motivação e incentivo não ajudam em nada quando estamos no meio de um grande problema emocional e profissional. Seria um erro acharmos que estamos preparados para qualquer surpresa que a vida pode nos reservar.

Se existe um lugar que vai testar os nossos limites e provar a nossa resistência emocional, esse lugar é o local de trabalho.

Quem nunca teve vontade de fazer uma besteira por causa da pressão das exigências da função, ou por causa das longas e exaustivas horas de trabalho e de horas extras, não sabe o quanto o estresse exagerado no trabalho pode sugar a nossa vontade de viver.

Quando somos atacados pelo estresse do trabalho, não há inteligência que resista e não há emoção que aguente. Tudo virá para baixo como uma avalanche e apenas se tivermos sorte sairemos vivos dessa tragédia. Não é exagero nenhum dizer que a vida corre perigo quando o estresse nos ataca.

Antes de continuar com este capítulo, eu quero dizer a você que, caso algo de grave esteja acontecendo em seu local de trabalho, você precisa urgentemente procurar a ajuda de algum psicólogo e também conversar com pessoas da sua família que possam lhe auxiliar.

Não guarde esse problema com você. Compartilhe a sua história com quem pode lhe ajudar a buscar uma solução. Certos casos requerem, inclusive, o auxílio das instruções de um advogado.

Não se sinta coibido. Caso vivencie qualquer situação de perigo para a sua integridade ou a de alguém que conhece, não hesite em procurar apoio.

O mais perigoso é que, apesar de tudo isso, o estresse é uma coisa que não existe. Você já parou para pensar que o estresse não está em lugar nenhum? Ele é imaterial e imensurável. Ele é como um pesadelo. É por isso que precisamos ter muito cuidado com esse mal. Ele é silencioso e invisível, mas ele causa danos reais.

No capítulo anterior, intitulado **Eu quero problemas**, nós falamos das oportunidades que se apresentam quando somos capazes de lidar com os desafios do dia a dia profissional.

De fato, as melhores posições e os melhores salários se encontram nas funções em que as pessoas precisam lidar com diversos imprevistos de forma constante, tendo os limites do estresse testados a todo o momento.

Estresse abusivo, no entanto, que passa dos limites da ética e da dignidade humana, não é um desses casos. Esse tipo de situação deve ser combatido e jamais aceito.

A inteligência emocional passa por saber lidar com situações difíceis e desafiadoras sem fugir delas, pois elas são degraus importantes em nosso crescimento profissional, mas essa mesma inteligência deve ser sábia o suficiente para identificar o momento de pedir ajuda e de saber se retirar para um porto seguro quando as coisas ficarem estranhas.

Infelizmente o estresse faz parte do ambiente profissional e teremos que aprender a lidar com ele, até mesmo para poder ajudar outras pessoas que estiverem passando por situações delicadas.

Tudo o que este capítulo irá abordar refere-se ao estresse inevitável e inescapável de qualquer situação onde muitos objetivos e planos estão em jogo. E isso faz parte.

Qualquer situação que ultrapasse esse limite esperado, eu repito, não deve ser aceito, pois pode se tratar de abuso, doença psicológica, ou até mesmo crime.

O que trataremos durante o resto deste capítulo tem a ver com o estresse inevitável, que, infelizmente, faz parte de qualquer profissão. Sim, de qualquer profissão. Inteligência emocional tem a ver com saber distinguir o estresse previsto, daquele que é inaceitável.

Até mesmo aqueles que não estão dispostos a subir dentro da empresa, terão que enfrentar problemas e desafios, e o maior deles haverá de ser o estresse.

Outros nomes que podemos dar a essas situações negativas são ansiedade, preocupação, raiva, impaciência, cansaço e tantas outras.

A primeira lição que nós precisamos aprender ao lidar com sentimentos negativos é a de que tudo em algum momento vai passar.

A situação estressante mais intensa sempre tem hora para acabar. O problema é que nós nunca sabemos quando essa hora vai chegar.

Não há como fugir de situações inconvenientes na vida. Nós precisamos passar por todos os desafios. Nem que seja para pedir demissão, teremos que encarar o medo de pedir as contas e ficar um tempo desempregado até arrumar outra coisa. Até para fugir é preciso arrumar coragem para tomar a decisão.

Por outro lado, existem algumas estratégias. Por exemplo, é possível estabelecer um tempo pessoal que consideramos capazes de aguentar até conseguir amenizar ou resolver o problema. Isso vale para as questões pessoais e profissionais.

A gente sabe que às vezes não dá para simplesmente sair de um emprego ruim, porque temos muitas contas para pagar. Ou não temos como procurar uma ajuda psicológica porque o dinheiro do mês está curto.

Nesses casos, é importante pensar em um plano estratégico de quanto tempo precisamos para reorganizar a nossa vida e de como poderemos lidar com o problema. Por isso é tão importante falar com outras pessoas sobre nossas dificuldades.

Pessoas que olham de fora de um problema sempre trazem uma perspectiva mais racional e são capazes de oferecer sugestões inteligentes e suporte emocional.

Eu garanto a você que ter uma perspectiva de solução no futuro já nos ajuda muito a ganhar força e coragem extras para continuar encarando mesmo problemas muito assustadores.

Em algumas experiências pessoais eu já precisei usar essa estratégia para situações que precisaram de mais de três anos para ser completamente solucionadas.

Apesar de parecer muito tempo, o simples fato de saber que eu tinha um plano de ação, que tinha grandes chances de funcionar, me ajudou imensamente a continuar lutando. Eu não estou dizendo que isso é fácil de implementar, mas lhe garanto que ajuda muito.

Outro ponto importantíssimo a se considerar é o de fazer o possível para não piorar uma situação que já está péssima.

Na maioria das vezes em que eu estava em uma situação estressante, o meu erro foi deixar as emoções me dominarem e agir de forma a piorar uma situação que já era desfavorável. Isso pode fazer com que o problema demore mais do que precisaria para ser resolvido.

Se não fizermos o uso de algumas estratégias, dificilmente conseguiremos sair do problema sem causar grandes estragos a nós mesmos e a quem estiver ao nosso redor. E apesar de estarmos focando a nossa atenção ao ambiente empresarial, as consequências dessa tormenta afetam sempre todas as áreas de nossas vidas.

Como eu já havia dito, o estresse é um elemento inevitável de qualquer relação pessoal, principalmente as profissionais. Nós não conseguiremos escapar do dia em que ele se apresentará.

Você terá que aprender a ser forte e a buscar alternativas inteligentes para as adversidades, tendo como prioridade inegociável a sua integridade física e emocional.

Lembre-se do que eu disse, você não deve jamais aceitar situações abusivas. Sempre que perceber que algo está errado, converse com

outras pessoas. Caso perceber que o caso é mais delicado, procure ajuda profissional de um psicólogo, ou até mesmo advogado. Nunca espere pelo pior.

Coloque-se também na posição de auxílio a alguém que possa estar precisando de ajuda nessa questão. Se testemunhar algo de suspeito acontecendo na empresa, não se cale. Procure agir de maneira consciente e equilibrada.

Caso você tenha interesse em se aprofundar nesse tema, eu sugiro o livro de Daniel Goleman, intitulado “Inteligência Emocional”. Lá você encontrará informações mais detalhadas sobre como lidar com todos os temas relacionados com a inteligência emocional, inclusive o estresse.

Ao final deste livro, nas referências bibliográficas, você encontrará mais sugestões de obras sobre temas que aprofundarão um pouco tudo o que falamos ao longo deste estudo.

***O ambiente de trabalho ama testar a nossa inteligência emocional, mas eu sei que você tirará notas excelentes. E, nesse caso, “passar cola” para o amiguinho que está precisando de ajuda está liberado.***





## 8. MENOS TV E MAIS LIVROS

*“A guerra na TV, o carnaval no celular e eu na poltrona.” – Marcos Zeller (2015, p.58).*

A ideia de menos TV e mais livros tem uma interpretação literal, que quer dizer dedicar mais tempo para a leitura e para os estudos, ao invés de passar muito tempo em frente da televisão ou preso às redes sociais; mas também tem uma conotação metafórica, que implica priorizar o que é realmente importante em detrimento das coisas que são superficiais.

Assistir a um filme ou novela na televisão é mais fácil do que ler um livro. Navegar na internet do computador ou do smartphone é mais prazeroso do que estudar qualquer disciplina.

Passear pelo *shopping* e fazer compras trazem mais divertimento do que erguer pesos ou caminhar na esteira na academia.

Ficar à beira da praia curtindo as férias seria a opção inquestionável da maioria das pessoas se a outra opção fosse trabalhar com amor e dedicação por algo que seja mais do que apenas um trabalho obrigatório.

Comer chocolate e beber refrigerante é uma escolha muito mais aplicável do que manter uma dieta saudável. Infelizmente nós precisamos escolher uma opção em detrimento da outra, pois os efeitos de cada escolha são contrários.

O problema é que a maioria de nós frequentemente opta pela alternativa mais fácil e imediatista, sem nos darmos conta de que estamos causando um grande prejuízo ao nosso desenvolvimento pessoal e profissional de médio e longo prazo.

Os resultados positivos que poderíamos alcançar se soubéssemos selecionar com sabedoria podem parecer mais difíceis no começo, mas no longo prazo são verdadeira fonte de realização.

Ainda lembro bem do primeiro livro de volume e conteúdo desafiante que li, e que foi por obrigação e sem nenhum momento de prazer. O título era “Amor de Perdição”, de Camilo Castelo Branco. Também me recordo do meu sentimento de angústia ao sentar para cumprir com a obrigação de fazer aquela leitura.

Apesar da juventude e pouca maturidade, eu cumpri a tarefa na íntegra sem pular nenhuma página e, inclusive, retornando alguns parágrafos ou páginas sempre que me pegava lendo sem compreender o que os meus olhos absorviam, e isso acontecia com frequência pelo fato de profundamente não desejar fazer aquilo. Eu fico feliz comigo mesmo por não ter trapaceado naquela atividade.

Recentemente ouvi de uma celebridade da internet que se diz especialista em criatividade e inovação que não deveríamos ler os livros que não gostamos até o final para dar prioridade apenas aos livros que nos dão prazer. Segundo ele, ser forçado a ler o que não gosta era o motivo para muitas pessoas não terem o hábito da leitura.

Eu não poderia discordar mais do pensamento pusilânime de alguém que se julga um especialista em criatividade e inovação. Justamente quem trabalha nessas áreas sabe dos caminhos pedregosos e sofridos pelos quais temos que andar para chegar aos resultados que tanto vislumbramos.

Talvez eu esteja exagerando um pouco. É claro que precisamos descobrir um livro excelente para descobrir o verdadeiro prazer de ler. O que eu quero dizer, talvez de forma metafórica em certa medida, é que seremos forçados muitas vezes a “lermos livros muito chatos”.

Quando lemos algo de que não gostamos, temos argumentos para defender a nossa opinião de que tal conteúdo não é bom. Ao decidir persistir em uma leitura difícil, descobrimos o quanto ainda temos a evoluir em nossa capacidade intelectual.

Quando adotamos o hábito de colocar de lado toda a leitura chata e difícil, não passamos do nível de conhecimento das coisas que apenas nos agradam e que são acessíveis ao nosso intelecto. A partir de então a pessoa se tornará limitada àquele nível. É isso o que vemos, por exemplo, nas relações pessoais hoje em dia.

No momento em que alguém passa a não gostar mais de outra pessoa, é muito fácil apenas descartar como um livro chato e difícil de ler. Conhecer as pessoas em profundidade exige esforço e capacidade de continuar a leitura, mesmo naquelas páginas mais truncadas.

Até porque, não existe livro que, por melhor que possa ser, seja o tempo inteiro prazeroso, assim como não existe companhia constantemente aprazível.

A nossa fraqueza emocional e incompreensão intelectual se expande ao ponto de acreditarmos que o trabalho também deve obrigatoriamente ser uma constante fonte de prazeres e riquezas.

A mídia especializada tem proliferado a teoria de que todos têm o direito e a capacidade de se tornar ricos e felizes. Acontece que não são

todos os trabalhos pelos quais nos sentimos inclinados a desenvolver que irá garantir esses resultados.

Eu não estou sugerindo que não devemos ter momentos de prazer e de entretenimento. O que estou alertando é para que *não* utilizemos essas facilidades e prazeres da vida como forma de evitar encarar a realidade por toda a complexidade e variedade que se apresenta diante de nós.

Não é minha intenção propor que não devemos assistir televisão e suas programações, mas, sem dúvida, eu estou dizendo para reduzirmos em muito a sua audiência para que dediquemos muito mais tempo ao autodesenvolvimento pessoal e profissional, e também para a priorização à aproximação e ao conhecimento mais intenso de todas as pessoas que amamos.

Duas dicas nesse sentido podem ser assistir no máximo uma hora de televisão por dia e o resto do tempo que agora sobrar ler bons e desafiadores livros. Ou assistir o mínimo de televisão durante a semana e deixar para assistir alguns filmes apenas no final de semana, enquanto usamos a semana para o aprimoramento profissional.

Esse aprimoramento profissional pode ser o aprendizado de um novo idioma, especialmente o inglês, tão necessário nos dias de hoje, ou o investimento em uma graduação ou MBA (Pós-graduação em Administração).

A segunda dica para as horas que sobrarem por assistir menos televisão é, em minha opinião, a sugestão mais importante de todo este livro. De tudo o que eu tenho para compartilhar ao longo desta obra, esta dica número dois eu considero a ideia mais importante que eu poderia compartilhar com a humanidade.

Eu penso que a televisão e as mídias em geral têm roubado um tempo precioso que poderíamos estar dedicando para passar com as pessoas que amamos. Ao invés de sentar em frente à televisão para nos distrairmos, eu penso que seria muito mais enriquecedor simplesmente

sentar para conversar com as pessoas de nosso lar, nossos pais, mães, filhos e filhas.

Sendo mais dramático ainda nessa sugestão, eu recomendaria ter um espaço na casa onde a televisão não tem presença; imagine um ambiente aconchegante, com poltronas, sem televisão; um espaço reservado e agradável para o diálogo e o convívio familiar.

Não há nada mais importante no mundo do que isso: a família e os amigos. O trabalho deveria ser um meio para proporcionar essa experiência de convívio íntimo e prioritário.

Dando sequência ao foco mais empresarial de nosso diálogo, outro ponto ao qual preciso puxar a orelha do meu leitor é para o uso do smartphone dentro das empresas e durante os horários de trabalho. Nós somos pagos para nos dedicarmos com atenção e eficiência às atividades que são desenvolvidas em nosso horário de trabalho.

Muitos profissionais não se policiam e acabam verificando constantemente mensagens nem um pouco importantes para o trabalho, ou até mesmo conversas amorosas que desviam completamente a atenção do trabalhador.

Exceções são os casos de pais que precisam manter algum tipo de contato com os filhos pequenos, ou quem tiver algum parente próximo em condição grave de saúde e que dependa da atenção e observação desse trabalhador.

É sabido que nenhum pai ou parente consegue trabalhar com qualidade quando preocupações mais do que compreensíveis do lado de fora insistem em roubar a sua atenção.

Portanto, tenhamos muito cuidado com a utilização dos aparelhos eletrônicos e da internet no local de trabalho. Ao desprezitar esse código de ética profissional, nós estaríamos agindo muito mal com relação ao nosso trabalho e a nós mesmos.

Se tivéssemos a completa noção da complexidade de custos que recaem sobre a empresa para manter o negócio em funcionamento, eu tenho certeza de que todos nós faríamos muito melhor uso dos recursos que são disponibilizados pela companhia para que façamos nosso trabalho.

Desperdiçar qualquer minuto com atividades que não acrescentam resultados ao nosso trabalho é uma ação antiética contra a empresa que nos emprega. Manter uma empresa “de pé” é um grande esforço que requer o trabalho conjunto e responsável de todos.

Saber onde colocar nossa atenção, tempo e dedicação é uma analogia que não se limita apenas à opção entre televisão e smartphone versus livros e educação, mas também com que tipo de pessoas nós escolhemos nos associar dentro da empresa e também fora dela.

Será que as pessoas com quem você interage por opção são a melhor indicação para alguém que tem objetivos de crescimento? Algumas pessoas podem compreender mal a ideia que eu quero transmitir.

Elas podem pensar que eu estou sugerindo abandonar pessoas em nossa vida que não pensam como nós. A interpretação é um pouco mais profunda do que essa simples análise superficial.

Quando escolhemos um caminho a trilhar na vida, as pessoas que estiverem dispostas a andar ao nosso lado são bem-vindas a caminharem conosco. Se elas optarem por não andarem no mesmo caminho, então a decisão também é, em parte, delas de não andar conosco.

A sua decisão de estudar pode ser incompatível com a escolha de alguém que quer curtir a vida sem planos para o futuro. E tudo isso está de acordo. É apenas natural que certas escolhas nos façam abrir mão de antigas companhias e hábitos.

Para facilitar a atividade prática deste capítulo, ao invés de sugerir que você pense em uma ou duas atividades a desenvolver, eu é quem vou sugerir a você que atividades colocar em prática.

A primeira sugestão para você é não assistir televisão por cinco dias. Eu poderia ter sugerido um mês, mas eu fui bonzinho. Eu imagino que para quem está acostumado a assistir televisão todos os dias essa atividade poderá ser torturante.

Todavia, eu posso lhe garantir que se for capaz de cumprir com essa missão, depois de uma semana você perceberá resultados significativos e quase palpáveis na qualidade de sua vida em âmbito geral.

Ao invés de assistir televisão, você poderá ler um bom livro ou passar mais tempo com quem você ama, apenas conversando e aprendendo mais sobre o que eles fizeram ao longo do dia. Essas serão informações muito mais relevantes do que qualquer coisa que você possa absorver da televisão ou de qualquer outra rede social.

A segunda recomendação que, certamente, irá potencializar o seu rendimento profissional, será não usar em nenhum momento o smartphone, computador, ou qualquer tipo de rede social, para questões pessoais ou distrações que não tenham relação com o seu trabalho, por uma semana, enquanto estiver trabalhando.

Faço novamente a ressalva, é claro, para o que já falamos anteriormente, e que se refere às questões de pais e mães com algum tipo de preocupação com relação aos filhos ou a algum parente e situação de emergência.

Para todos os casos que não se tratam de emergência, minha proposta a você é categórica em dizer que durante o horário de trabalho você não deve fazer o uso inapropriado e para fins pessoais do smartphone, computador e internet por uma semana.

Você pode achar que estou sendo rígido demais, entretanto no fundo você concorda comigo que esta é a atitude correta de um funcionário e que não agir assim é desrespeitar a empresa e reduzir exponencialmente os resultados profissionais que poderíamos estar angariando e agregando.

Sem falar do alto risco de aumentar a possibilidade de uma demissão, conforme falamos no capítulo um.

Depois desse período de uma semana, você deve avaliar os resultados dessas ações e ajustar para uma forma que se aplique melhor à sua realidade e sem exageros.

Depois de uma semana você não precisa passar a viver completamente sem televisão, mas precisa tirar alguma lição da experiência.

A partir disso, você será capaz de compreender qual a melhor forma de usufruir do seu inegável direito ao entretenimento e relaxamento depois de cada longo dia de trabalho, mas sem que isso prejudique o tempo disponível que também pode ser mais bem aplicado em outras áreas de desenvolvimento.

Também depois dessa longa uma semana sem utilizar o smartphone, o computador e a internet no horário de trabalho para questões irrelevantes, você deve ser capaz de perceber o quanto o seu desempenho profissional melhorou.

Também poderá chegar à conclusão de que um pouco de distração ao longo da rotina profissional é até importante para ajudar a aumentar o desempenho. Acho essa constatação bastante válida e razoável, desde que seja avaliada de maneira honesta e crítica.

Um mundo em mudança cada vez mais rápida exige que as pessoas permaneçam constantemente em evolução. Apesar de eu mesmo concordar com o fato de que essa acelerada mudança apresenta muitos pontos negativos, eu também compreendo que o mundo não vai parar para dar ouvidos às minhas reclamações.

A evolução e as revoluções que acontecem de tempos em tempos são intransigentes e impiedosas. Elas acontecem invariavelmente, independentemente dos estragos que provocam. Aqueles que aceitam e procuram se adaptar com mais rapidez sentem menos os seus efeitos negativos.

Os que oferecem muita resistência às revoluções são os que mais sofrem e que ao final acabam não encontrando outra solução a não ser mudar, nem que minimamente, só que por obrigação, e não por opção, e acabam não colhendo todos os benefícios que também advém das transições históricas.

O mundo sempre mudou e esse é um fato que nós não conseguiríamos interromper. Pessoas que leem e estudam encontram muito mais facilidade em reagir com adaptabilidade, e mesmo as suas possíveis críticas são muito mais fundamentadas e ouvidas do que a daqueles que não se dedicam ao conhecimento aprofundado das situações.

Quando encontramos alguém para caminhar conosco em nossa jornada de desenvolvimento, os desafios se tornam menos pesados.

Fica então a ideia para você sugerir a leitura deste livro a mais alguém, ou pelo menos comentar a respeito com mais uma pessoa, para que ambos possam debater os pontos aprendidos e as metas estabelecidas a cada capítulo.

Isso ajudará a reforçar o seu aprendizado e a aumentar o seu comprometimento.

***Ao não sentar em frente da televisão é possível apreciar a vida; a leitura de bons livros ampliará nossos horizontes; e dialogar com quem amamos nos fará viver de verdade.***





## 9. SORRIA E ELOGIE

*“Uma forma de fazer as pessoas felizes é dar elogios sinceros e merecidos a elas.” – Kataria (2011, p.136).*

Dizem que a primeira impressão é a que fica. Imagina então a boa impressão que deve deixar alguém que, além de uma primeira agradável impressão, também deixa uma sequência de boas recordações?

Nós já estamos cansados de ouvir e saber disso, mas a gente ainda não incorporou essa prática em todo o seu potencial. Quem sabe a culpa nem seja nossa, pois apesar de conhecermos essa expressão, podemos não saber muito bem o que fazer para criar uma boa impressão permanente.

A primeira impressão mais positiva disponível a qualquer ser humano, que não vai custar absolutamente nada para adquirir, e que pode gerar resultados imediatos, é o sorriso. Quando você cumprimentar qualquer pessoa, o sorriso é a sua tática mais valiosa para gerar uma primeira excelente impressão de modo instantâneo.

Pode parecer engraçado o que vou dizer, mas nem é preciso ter todos os dentes para transmitir uma boa impressão quando sorrimos. O contrário também é verdadeiro. Pessoas carrancudas criam uma barreira que pode levar algum tempo para ser transposta, mesmo que sejam bonitas.

Para ter uma ideia do poder do sorriso, veja no *Youtube* o vídeo “*people react to being called beautiful*” (a reação das pessoas quando chamadas de bonitas) e tire suas conclusões sobre o impacto positivo de sorrir.

*Links* para os vídeos com esses experimentos estão nas referências bibliográficas, mas você pode encontrá-los digitando “*people react to being called beautiful*” no *Youtube* e vários deles serão sugeridos.

É curioso notar que as pessoas selecionadas para o experimento nem sempre se encaixam no padrão de beleza que estamos acostumados a ver na televisão e nos filmes. Tratava-se de pessoas humildes, simples, cotidianas e “normais”.

Mais interessante ainda é perceber que o efeito transformador não foi resultado de nenhuma maquiagem, e nem mesmo de qualquer ajuste de qualidade na câmera do fotógrafo profissional, mas sim exclusivamente no sorriso das pessoas. Esse é o poder encantador de um sorriso.

Existe no vídeo, entretanto, uma segunda ferramenta poderosa da qual podemos fazer uso. Você pode notar naquele vídeo que o motivador do sorriso foi um elogio. Antes de tirar a foto o fotógrafo apenas disse: “você é bonita”; e pronto, o milagre aconteceu.

Você poderia argumentar que o fotógrafo mentiu em alguns casos. Mas a verdade é que as palavras agradáveis do fotógrafo fizeram revelar a beleza que apenas estava escondida em um semblante sisudo.

De qualquer forma, eu concordo com você que não devemos sair por aí lançando elogios gratuitos e sem motivo. Por isso recomendo

sempre prestar atenção em nossos colegas e tentar identificar motivos sinceros pelos quais eles possam ser elogiados.

Ao fazermos isso estamos elevando a autoestima deles e também reforçando a imagem positiva que as pessoas têm de nós. É claro que não podemos ser ingênuos de acreditar que todos vão gostar disso. É preciso ter discernimento para usar essas ferramentas de maneira apropriada e realmente benéfica.

Pensando nisso, eu preparei algumas ideias um pouco mais avançadas para pensarmos juntos sobre esses assuntos.

Então, a *ideia número um* que precisamos compreender é a de **não mostrar nossos sentimentos** no ambiente profissional. Passar esse limite é um erro que comprometerá o seu crescimento na empresa.

Esta pode ser uma lição dura, mas ela ressoa de maneira sincera; as pessoas devem ter sentimento de admiração por você, e não de pena. As pessoas não gostam de quem tem atitude negativa. Por mais que você esteja passando por problemas emocionais, a imagem que as pessoas precisam ter de você no trabalho é de alguém sempre bem.

Problemas emocionais devem ser tratados com as pessoas de nossa vida pessoal, ou com profissionais apropriados para cada questão, conforme tratamos no capítulo 7, sobre **Inteligência Emocional**.

Mesmo problemas profissionais que nos impactam não devem transparecer em nossas ações dentro da empresa. Demonstrar seus sentimentos de maneira transparente no local de trabalho pode lhe custar muito caro.

O estilista, apresentador e político Clodovil Hernandes, certa vez disse que a definição de pessoa chata é aquela para quem você pergunta como ela está e ela responde com sinceridade.

Na empresa essa compreensão vale como um mantra. Mostre sempre a sua melhor versão. E nunca deprecie o seu próprio trabalho. Nunca se menospreze.

Isso vale para a alegria exagerada também. A felicidade extrema pode despertar a inveja de colegas. De forma geral, gestos que ultrapassem da boa medida são desaconselháveis.

Eu já testemunhei pessoas com comportamento amigável e afetuoso receberem advertência verbal por seu comportamento. Um sorriso afetuoso e um elogio genuíno jamais serão considerados gestos exagerados ou intrusivos.

Saiba ser agradável e respeitoso. Não ultrapasse limites e você nunca terá problemas. E é por isso que o sorriso é a sua tática mais apropriada.

Portanto, ***quem sorri revela confiança em si mesmo***, e essa é a ideia número dois. Ao passo que quem não sorri pode transmitir a impressão de arrogância ou insegurança. Não tenha medo de mostrar os seus dentes, na cor que eles tiverem, ou na ausência de dentes, e mesmo com aparelhos. Quanto se trata de sorriso, não há restrições.

Nos momentos em que seus sentimentos não estiverem alinhados com a sua vontade de sorrir, faça-o mesmo assim. Sorrir é uma arte que exige prática e nem todos são capazes de fazê-lo sem algum treino.

Na verdade, que bom que a maioria das pessoas não se apodera dessa vantagem, pois assim resta muito mais campo de oportunidade para aqueles que se tornam especialistas na arte de mostrar os dentes.

Mas lembre-se de não exagerar em seu comportamento. Aja sempre com naturalidade e cordialidade, mesmo com aqueles que se mostrarem, porventura, hostis à sua boa intenção. Não se deixe abalar, mas não tente confrontar. Apenas aceite que nem todas as pessoas são felizes ou dispostas a se tornarem alegres.

A *ideia número três* será um pouco delicada de explicar, mas ela precisa ser dita. Não há tanto problema em sermos feios e estranhos, pois um sorriso feliz e sincero, e uma atitude positiva, corrigem e embelezam até esses detalhes. Entretanto é importante que quando sorrirmos, exalemos um perfume agradável por meio de nosso hálito.

Para ser mais direto, é preciso que eu seja franco em dizer que tenhamos ***cuidado com a nossa higiene bucal***. Se alguém tiver mau hálito, provavelmente ninguém jamais vai lhe falar sobre isso, mas vão certamente espalhar para o resto da empresa sem piedade. Portanto, muito cuidado com esse aspecto simples e prático, mas de extrema importância.

A *quarta ideia* diz que sorrir empodera não apenas a você, mas os colegas ao seu redor, pois ***todos se sentem bem na presença de uma pessoa feliz***, e uma forma simples de melhorar o humor de alguém é por meio do sorriso.

Portanto, se você quer levantar a autoestima dos outros e transformar o ambiente de trabalho, que, muitas vezes, é pesado e estressante, em um lugar melhor, esse é um bom exemplo.

Os melhores colegas de trabalho que tive, e dos quais mais sinto saudade, são os que tinham uma boa vibração e um sorriso fácil para todos. Isso porque eu me sentia bem na presença deles, graças à positividade que eles transmitiam.

A atitude positiva deles tinha o poder de elevar a minha alegria mesmo nos dias em que eu estava passando por algum problema. A vibração boa deles tinha a força de influenciar o ambiente por onde eles passavam. E cada um de nós tem a força de melhorar o humor de muitas pessoas com a nossa atitude positiva.

A *quinta ideia* do pilar do sorriso diz que ***as cores que você veste também sorriem por você***. As nossas roupas falam muito a respeito de nossas emoções interiores e sorriem por nós tanto quanto os nossos dentes e lábios.

Uma boa maneira de compreender isso é recordar da sua postura no dia da sua entrevista de emprego. Como era a sua expressão facial e como você selecionou as suas roupas? Certamente você estava motivado por ser convidado para a entrevista, escolheu roupas apropriadas e tentou mostrar o tempo inteiro o seu melhor bom humor.

Nós instintivamente sabemos que mostrar o nosso melhor lado aumenta as chances de conquistarmos a vaga. E para não correr nenhum risco, certamente escolhemos o que consideramos ser a roupa mais apropriada para aquele momento.

Não precisam ser as melhores e nem as mais caras roupas, mas certamente precisam ser as mais apropriadas e convenientes.

A pergunta que precisamos nos fazer é a de por que mudamos muitas vezes essa postura depois que conquistamos o emprego? Por que paramos de sorrir e de vestir as roupas que havíamos considerado apropriadas para conquistar o emprego?

Portanto, devemos ir trabalhar todos os dias com o mesmo sorriso, bom humor e cuidado com o vestuário que tivemos quando visitamos a empresa pela primeira vez para a nossa entrevista de emprego.

As cinco ideias que estudamos até aqui se referiam à estratégia poderosíssima do simples ato de sorrir, em suas diferentes expressões; agora veremos as três dicas que abordarão a estratégia do elogio.

Seguidamente reclamamos que o chefe não reconhece o nosso valor e o nosso trabalho, e não percebemos que nós sofremos do mesmo déficit de atenção e capacidade de apreciar o trabalho alheio.

Reclamar é uma habilidade que nunca precisamos aprender de ninguém, pois somos todos especialistas nessa arte, inclusive eu.

Entretanto elogiar é uma capacidade que precisamos aprender, e por mais que o ambiente em nosso entorno melhore com essa nossa atitude, o maior beneficiado com a ação positiva do elogio sempre é quem a pratica.

Elogiar alguém não tem relação alguma com a intenção sub-reptícia daquele funcionário que quer agradar apenas para tirar alguma vantagem de alguém ou situação. Existe um nome científico para esse tipo de profissional, conhecido como bajulador.

É constrangedor constatar quando alguém age dessa forma. Você não deve elogiar ou fazer qualquer observação positiva a respeito de alguém se não encontrou nada para dizer e se não se sente confortável para fazê-lo.

Ao passo que, se encontrou algo interessante, mesmo naquela pessoa que você repudia, faça um elogio desprendido e discreto, como quem diz: “olha, esse elogio é seu e estou lhe dando, porque você merece e não espero nada em troca”.

Quem é capaz de agir assim ganhará pontos muito positivos em sua imagem e estará ao mesmo tempo fazendo um imenso bem a si mesmo.

Portanto, a dica número um do elogio é **fazer uma observação positiva** a respeito de alguém diretamente a essa pessoa.

Comece por fazer pelo menos uma observação positiva todos os dias para, pelo menos, uma pessoa diferente a cada vez que o fizer. Ao final da semana terão sido cinco pessoas e, ao final do mês, pelo menos vinte.

Depois de um ano serão duzentas e quarenta pessoas atingidas positivamente por suas palavras, sem falar daquelas para quem você repetiu a ação de elogiar. Com uma atitude dessas, rapidamente você será o centro das atenções e alvo das melhores propostas e oportunidades.

Elogiar não significa dizer para as pessoas que elas são bonitas. Elogiar significa enaltecer as ações e características agradáveis a respeito dos outros. Isso pode ser tão natural e imperceptível quanto dizer que gostou da sugestão que algum colega ofereceu para alguma questão, e que vai passar a aplicá-la em seu dia a dia também.

É fundamental agir com sutileza, pois é fato que algumas pessoas repudiam um comentário, mesmo que positivo, quando feito direta-

mente a elas, especialmente líderes e gerentes, que são naturalmente desconfiados contra os famosos interesseiros.

Outra maneira agradabilíssima de elogiar alguém, sem ser notado, é pedir algum conselho profissional ou opinião. O ego das pessoas voa alto como uma águia quando elas sentem que são importantes o suficiente para conceder um conselho profissional que pode auxiliar alguém.

A *segunda dica* se relaciona diretamente com a primeira e diz que **não devemos criticar**. Algumas pessoas merecem sim ser criticadas, mas qualquer um sabe aplicar esse golpe, e ele machuca, então não seja você o algoz que vai desferi-lo.

Todas as pessoas têm algum defeito e ninguém gosta de ser lembrado disso, nem mesmo nós, então deixemos cada um com os seus problemas e aprendamos antes de qualquer coisa a suportar os defeitos alheios.

Lembre-se que o nosso foco é sempre a relação profissional. Para a sua vida pessoal eu não sei qual a melhor postura a se adotar, mas no trabalho essa é a melhor: não critique os seus colegas.

E mais importante do que não criticá-los diretamente, é não fazê-lo pelas costas. Pode ser que nem se trate de uma fofoca, pois o que estamos falando, de fato, é uma verdade, mas se isso cair nos ouvidos da vítima, então a sua imagem terá sido manchada irreparavelmente.

Entretanto, se alguém o criticar, ou falar mal de você, saiba apenas ouvir e não levar para o lado pessoal. Saber ouvir uma crítica, mesmo quando ela machuca, ajuda a nos empoderar para melhorar e ficar mais forte.

Quando as pessoas não nos falam o que elas pensam de negativo a nosso respeito, nós não sabemos como agir para ganhar mais força. Entretanto, quando elas expressam o que trazem dentro de si, nós temos condições de usar essa ofensa a nosso próprio favor.

É possível que, apesar de concordar com essa recomendação, mesmo assim você se sinta inclinado a precisar fazer alguma crítica construtiva que poderá melhorar o resultado de algum colega.

Nesse caso, a *dica número três*, e última, diz que só devemos ***criticar de forma construtiva***. Eu, fortemente, recomendo não partir para essa alternativa, a não ser nos casos mais extremos, em que o trabalho de um colega está colocando em risco o bom resultado do grupo ou prejudicando a sua própria situação, como no exemplo que citei no capítulo 7, sobre a **Inteligência Emocional**.

Você pode se dirigir a ele, caso sinta abertura para tal, ou diretamente para a chefia, quando percebe que ir direto ao colega não surtirá efeitos.

A empresa é um ambiente de profissionalismo e se as pessoas não estiverem engajadas no melhor resultado para o grupo, elas podem estar comprometendo o trabalho e a vida pessoal de diversos colegas.

Algumas pessoas simplesmente não compreendem a importância do emprego. Em um caso como esse, informe a chefia apenas a respeito dos pontos relacionados ao problema, sem se permitir influenciar por emoções de raiva ou rancor.

Via de regra é recomendado sempre antes de tomar uma decisão como essa esperar um ou dois dias para avaliar com racionalidade quais são os motivos verdadeiros que nos levam a querer agir.

Aliás, sempre que precisar tomar uma decisão importante, não aja no calor do momento, e procure dar-se um tempo para pensar e deixar as emoções arrefecerem.

Não comente a respeito do conflito com ninguém, exceto as pessoas que realmente podem fazer algo a respeito para solucioná-lo.

E como base fundamental para tomar essa decisão, faça-se a pergunta de se a sua ação produzirá resultados construtivos para as pessoas en-

volvidas. Se o resultado for insignificante ou nulo, não vá em frente e esqueça o conflito.

E se o resultado, entretanto, puder ser significativo, então prossiga e procure agir com discrição e boa intenção. Esteja consciente de que essa ação pode gerar desentendimentos e ofensas impossíveis de prever. Esteja preparado para as piores reações.

Feitas essas considerações, temos um panorama completo do que representam essas duas grandes estratégias, sorrir e elogiar, e quais são as ações que podemos colocar em prática para alcançar os melhores resultados profissionais.

Você não precisa se lembrar de tudo o que abordamos neste capítulo. Basta ter assimilado cada ideia e o seu subconsciente se encarregará de ajudá-lo a ter um comportamento mais radiante ao longo dos próximos dias.

Tenha em mente a compreensão de que a maioria das pessoas gosta de estar na presença de indivíduos vibrantes e positivos. O mesmo acontece com os chefes, que priorizarão promoções e benefícios àqueles que se mostrarem agradáveis e com espírito de coleguismo.

Só pelo fato de você estar lendo este livro, e de já ter chegado até aqui, demonstra a sua disposição positiva para impactar o mundo ao seu redor de maneira construtiva. Na verdade, tudo o que você precisa levar deste capítulo é a ideia de sorrir e elogiar. Os resultados virão naturalmente.

***Sorria o tempo todo, pois você está sendo avaliado a cada instante.***



## 10. MEDITAÇÃO

*“Pensar é transgredir [...] Para reinventar-se é preciso pensar.” – Lya Luft (2004, p.21).*

O que você faria se algum dia decidisse se tornar financeiramente rico e não soubesse por onde começar? A minha estratégia foi tentar aprender com alguém que já havia alcançado algum sucesso respeitável nessa área.

Sempre que eu buscava por algum autor renomado nesse tema, o mesmo nome era recorrentemente sugerido. Depois de ler vários elogios a respeito de Ray Dalio, eu resolvi ouvir o que ele tinha a dizer sobre finanças.

Foi por meio de uma entrevista que eu tive acesso aos principais ensinamentos dele (Dalio, 2018). O que o bilionário americano Ray Dalio tinha a propor era completamente diferente de qualquer ideia prévia que eu havia suposto a respeito da arte de ganhar dinheiro.

Em primeiro lugar, eu imaginava que ganhar dinheiro tinha que ter a ver apenas com a habilidade de adquirir riqueza financeira.

Em nenhum momento durante a entrevista de mais de uma hora, esse bilionário explicou como se faz para angariar riqueza de forma técnica e objetiva; entretanto, surpreendentemente, nenhuma explicação que eu tinha encontrado até então me fez compreender melhor qual é a verdadeira fórmula, não apenas do sucesso monetário, mas também da vida em todas as suas facetas.

O que eu compreendi com a aula informal de Ray foi que aqueles que atingem o topo da montanha das cifras bancárias não têm como força motriz, via de regra, esse objetivo. Eles não querem ser ricos apenas por serem ricos.

O que os faz chegar lá é a descoberta de algum talento ou tendência para alguma atividade profissional que os faz completamente apaixonados e obcecados, e apenas acidentalmente o resultado pecuniário acontece.

Alguém como ele alcança o patamar de bilionário porque a sua inclinação natural está voltada para os mercados de capitais e de investimento na bolsa de valores, pois ele cresceu em um ambiente em que esse era o vocabulário comum e ele se sentia bem ouvindo e falando sobre isso.

Então, era muito natural que ele crescesse para se tornar um exímio investidor do mercado de investimentos, capaz de dedicar muitas horas de trabalho e de esforço em uma área de atuação pela qual ele era inquestionavelmente apaixonado.

Portanto, o meu objetivo número um estava errado em querer ganhar dinheiro, e o meu foco inicial deveria ser, portanto, descobrir uma atividade pela qual eu me sentia compelido a dar o máximo de mim.

Entretanto, o que me espantou profundamente não foi descobrir que a minha meta número um para alcançar o sucesso monetário não

deveria ser o dinheiro em si, mas sim o que ele disse depois, quase ao final da entrevista.

Ray atribuiu o seu sucesso, não só nas finanças, mas em todas as áreas de sua vida, à sua prática diária de meditação. Quando ouvi isso, eu confesso que duvidei. Isso me pareceu algo paradoxal e difícil de aceitar.

Não convencido com a recomendação de Dalio sobre a meditação, eu continuei a minha busca por outros mentores, e a minha surpresa só se fazia aumentar cada vez que eu ouvia de novo e repetidamente que muitos nomes de sucesso nas diversas áreas de atuação profissional são praticantes de meditação.

Depois de ouvir a entrevista com o Ray, eu compreendi que na verdade eu não queria ficar rico, e, certamente, não um bilionário. Eu descobri, por outro lado, o que eu queria fazer da minha vida.

A compreensão a que cheguei foi a de que ele é bilionário porque ele sabe muito bem o que está fazendo de sua vida profissional e se sente bem fazendo isso. Certamente eu não me sentiria nem um pouco confortável no papel que ele desempenha, e muito menos com os problemas e responsabilidades de um bilionário.

Alguns terão a potencialidade que Kelly Slater tem para o surfe; que Picasso tinha para a pintura; ou que Oprah tem pela comunicação. Ou ainda, o amor que Malala Yousafzai tem pela educação; que Nietzsche tinha para com a filosofia; e Marie Curie pela ciência.

O nosso foco, portanto, deve ser descobrir o que nós queremos para a nossa vida profissional e que seja compatível com as nossas possibilidades.

Portanto, a pergunta que vamos começar a nos fazer agora é: o que eu quero para a minha vida profissional? Devemos fazer essa indagação neste momento sem os apegos dos possíveis rendimentos financeiros

ou das possíveis aparentes condições atuais de nossa vida. Precisamos refletir com cautela a respeito disso.

Mas, você deve estar se perguntando, o que o termo meditar tem a ver com tudo isso? Afinal de contas, meditar é uma prática religiosa ou espiritual, certo?

Depende. Na verdade, meditar significa, simplesmente, refletir com calma, e não tem, necessariamente, relação com qualquer misticismo.

Eu não estou aqui propondo uma meditação religiosa ou espiritual como a convenção sugere. Não vamos meditar como os monges budistas e nem tentar alcançar nenhuma forma de elevação espiritual.

Não estou fazendo qualquer crítica a nenhuma dessas convenções; só estou propondo algo refletido por outra perspectiva.

Muita gente também confunde meditar com interromper os pensamentos; ficar sem pensar em nada. Na verdade, meditar é o oposto disso, pois significa justamente prestar atenção aos pensamentos e raciocinar com intenção e calma.

Nossa proposta é muito mais simples e direta e nossa ideia de meditar está mais associada, portanto, a pensar com lucidez e tranquilidade; diferente daquele pensar do dia a dia sem atenção e focado nos problemas e tarefas rotineiras.

O que nós precisamos desenvolver é a prática de encontrar um momento curto durante o dia para sentar e refletir com paciência e intenção. É importante observar a escolha dessas duas palavras que acompanham o ato de refletir: paciência e intenção.

Como eu disse, muitas pessoas têm a compreensão equivocada de que meditar implica não pensar. Isso é impreciso, pois é impossível parar os pensamentos enquanto estamos vivos.

O que pode ser feito sim é selecionar que tipo de pensamentos nós teremos, e é aqui que entra o papel fundamental da intenção.

Meditar é pensar com a paciência e a intenção de selecionar os pensamentos que nós queremos que povoem a nossa mente em um determinado momento.

É difícil escolher o que pensar quando estamos atarefados e sendo bombardeados por demandas; e pelo fato de raramente tirarmos um tempo saudável para organizar nossa mente, acabamos entrando em um círculo vicioso de pensamentos nocivos, poluídos e superficiais.

Tudo muda quando decidimos tirar um tempinho, nem que seja de, pelo menos, cinco minutos por dia, para frear tudo o que estamos fazendo e sentar em um local tranquilo em uma posição confortável, e guiar intencionalmente nosso fluxo de ideias.

Com outras técnicas meditativas pode ser diferente, mas em nossa meditação, nós iremos determinar o que queremos pensar, as palavras que usaremos em nosso dialogo interior e, mais importante, iremos dizer para nós mesmos o que nós queremos alcançar em nossa vida, independente de isso parecer possível ou não.

Afinal de contas, para o nosso cérebro não existe nenhuma barreira que o impeça de querer qualquer coisa. O plano material pode ter suas limitações, mas o plano intelectual não.

É claro que meditar não é uma prática tão simples quanto pode parecer. Essa atividade requer muita força de vontade e seus resultados são sutis e gentis, mas seus benefícios existem e eles são de longo prazo e sem contraindicação.

Mas como devemos desenvolver essa habilidade, que resultados podemos esperar alcançar e, por que, de forma mais explícita, praticar a meditação?

Quando queremos algo em nossa vida, muitas vezes o que nos impede de conseguir é nossa própria falta de vontade de começar ou de persistir depois de ter iniciado o percurso.

Ao tirar apenas alguns minutinhos em alguns dias da semana para nós mesmos e para o exercício de meditar (pensar com intenção e tranquilidade), nós estamos dando uma prova para nós mesmos de que somos capazes de colocar em prática aquilo a que nos propomos realizar.

A meditação nesse sentido é como um exercício físico. É um exercício, pois é um treinamento da força de vontade e da disciplina que precisamos ter para cumprir com aquilo que decidimos fazer.

E se você consegue determinar e realizar que vai fazer algo simples como meditar, da mesma forma você também está exercitando o seu poder de controlar os seus pensamentos. Portanto, essa habilidade se traduzirá para os outros momentos de sua vida, em que precisar controlar pensamento e emoções.

Ou seja, quem quer alcançar grandes objetivos precisa ser capaz de fazer algo simples como sentar para meditar. Quem não for capaz de fazer sequer isso, então terá grandes dificuldades em conquistar desejos mais desafiadores.

A meditação é o momento de refletir e visualizar o que você quer alcançar. Todos os nossos objetivos começam pela ideia que construímos daquilo que queremos. E quanto mais hábeis nós sermos em imaginar e construir planos mentais, então mais fácil será percorrer o caminho que leva até lá.

A maneira de realizar a meditação é muito simples. Basta tirar alguns minutos todos os dias, ou alguns dias na semana, para sentar de maneira confortável e refletir sobre as coisas que você quiser, preferencialmente de olhos fechados e em um local com pouco barulho.

Mas isso não é uma regra, se houver barulho e desconforto, então o exercício será ainda mais fortalecedor.

Sim, é só isso. Sentar e pensar. É claro que a nossa proposta é de, já que o momento é seu, pensar sobre coisas boas e ambiciosas para o seu futuro.

A meditação me ajuda muito a ter um momento de tranquilidade para pensar de maneira mais organizada e calculista quando eu tenho algum tipo de impasse do qual não sei como sair. Meditar é bom até para isso.

Meditar não é um momento para remoer problemas, mas sim para tentar resolvê-los. Não é um momento para sentir raiva; mas para encontrar paz e perdão. Esse é um momento para pensar coisas boas e produtivas.

Além dos benefícios mencionados, há a grande possibilidade de que você se sinta mais tranquilo e menos ansioso ao longo dos dias (Kabat-Zinn, 2020; Huberman, 2022).

É importante enfatizar que a meditação não é um substituto terapêutico para casos de ansiedade, depressão ou pânico; casos esses em que o acompanhamento médico e psicológico é indispensável. Mas certamente a meditação é um excelente complemento.

A meditação é um treinamento psicológico e fisiológico de reflexão que auxilia na melhoria da qualidade de vida. Portanto, para este capítulo a sua responsabilidade será responder a duas perguntas.

A primeira pergunta que você deve responder, portanto, é: **o que eu quero?**

Note que a pergunta é muito curta e vaga. Isso é bom, porque nos dá uma margem de imaginação infinita, mas ao mesmo tempo nos força a sermos seletivos em nossa liberdade; afinal de contas, não se pode ter tudo o que se deseja, e apenas consegue viver tudo o que quer aquele que aprende a desejar apenas as coisas que podem ser obtidas.

A segunda resposta que eu vou querer “ouvir” de você refere-se à pergunta que é o complemento da primeira, e é mais ou menos assim: **por que eu quero isso?**

Essa segunda pergunta quer compreender o porquê de você desejar o que você respondeu na pergunta um.

Portanto, tire um tempo agora, ou mesmo ao longo da semana, para responder com sinceridade e detalhamento às próximas duas perguntas que eu apenas irei repetir:

### **1. O que eu quero?**

### **2. Por que eu quero isso?**

Ao contrário do que algumas escolas filosóficas oferecem, nós não queremos silenciar completamente a nossa mente, e sim permitir que ela fale conosco com liberdade, com a certeza de que estaremos atentos ao que ela tem a nos dizer.

Nosso maior problema não é excesso de pensamentos, e sim não tirar um momento para escutar com paciência o que eles querem nos dizer.

A única observância que eu faço é que você controle a frequência vibracional de suas ideias para que não fiquem em um tom negativo. Mantenha sua concentração apenas em uma onda de vibração positiva.

Mesmo que você estiver tendo o pior dia de sua vida, use este momento da meditação também para pensar em possíveis soluções, sem forçar a atividade, apenas permitindo que a sua mente se comunique com você.

No que se refere aos resultados didáticos e práticos de nossa proposta neste capítulo, lembre-se de compreender a analogia de que, se for capaz de realizar uma tarefa tão simples e rápida como essa, e de estar no controle de sua mente, nem que seja por apenas alguns minutinhos, então você terá uma prova real de que é capaz de colocar em prática o que decide em planos mais complexos e ousados, e de que é capaz de vencer a sua mente nos momentos em que ela tenta dominar as suas emoções e ideias.

***Não acredite cegamente em minhas palavras;  
medite e tire suas próprias conclusões. Mas,  
acima de tudo, acredite em você mesmo.***



**SEGUNDA PARTE**

**PENSAMENTOS  
PROVOCATIVOS**



No primeiro bloco de nosso estudo, chamado **Instruções Práticas**, nós tivemos a oportunidade de pensar em dez conceitos de aplicabilidade imediata para o nosso dia a dia profissional.

É natural que ao final do estudo daqueles dez capítulos, e depois de um tempo transcorrido, nós esqueçamos muito do que aprendemos. Isso também se dá com outros livros que terminamos de ler.

Algo parecido também acontece quando vamos a uma palestra motivacional que nos inspira profundamente; logo que saímos do evento estamos energizados e determinados a mudar a nossa vida radicalmente. No entanto, não raro, passados apenas alguns dias, voltamos a ser exatamente quem éramos.

Uma mudança profunda não se opera do dia para a noite e necessita de uma rotina consistente para criar raízes e tornar a fazer parte de nossa essência.

Foi por esse motivo que na primeira parte deste livro nós fomos convidados a sempre escrever e agir, interagindo de alguma forma com a leitura. Apenas ler uma boa ideia não opera a mesma força que acontece quando, além disso, ainda registramos e exercitamos o nosso aprendizado.

Um exemplo disso é o fato de você certamente ser muito bom na profissão que exerce e de poder realizá-la passo a passo todos os dias com muita confiança e autonomia. Isso é assim porque você passa pelo menos oito horas todos os dias de trabalho praticando e repetindo o que precisa ser executado.

Você se lembra de que falamos da teoria das dez mil horas de prática? Você levou em torno de cinco anos para ficar excelente na atividade que exerce hoje. O cálculo *aproximado* é simples. Foram 8 horas de trabalho, cinco dias por semana, 50 semanas no ano, por cinco anos. Enfim, as dez mil horas.

Como eu já disse, essa é apenas uma lógica heurística, simples, que ajuda a compreender o tempo que levaria para aprender, por exemplo, a tocar um instrumento musical ou aprender um novo idioma com proficiência. Essa interpretação serve para entender o poder de uma ação diária e consistente ao longo do tempo.

Imagine essa rotina associada com a intenção de alguém que sabe aonde quer chegar. Esse é o objetivo dessa segunda parte do livro: dar mais intenção e força às nossas ações cotidianas, a fim de que elas não sejam puramente mecânicas.

Muito do que faremos nas próximas páginas está relacionado com lembrar o que aprendemos na primeira parte, mas, acima de tudo, avançar na profundidade de nossa compreensão sobre cada tema.

Os próximos capítulos que nós iremos abordar irão exigir de você um exercício um pouco diferente. A partir de agora eu gostaria que você contribuísse com a construção das ideias deste livro. Eu proponho que trabalhem em uma prática de **cocriação de valor** do nosso conhecimento.

Você poderá fazer isso criticando e discordando em seus pensamentos de cada capítulo que for lendo e também contribuindo em sua voz interior com suas próprias ideias. A consequência disso é que suas ações cotidianas serão um reflexo de seus pensamentos críticos.

Ao fazer isso, os conhecimentos que você for recebendo serão mais intensamente assimilados por sua mente consciente e gravados em sua memória, auxiliando, dessa maneira, a que as suas ações sejam influenciadas pelo seu aprendizado. Assim não será meramente um aprendizado que você recebeu passivamente, mas sim um conhecimento que você ajudou a construir (Cocriação de Valor).

Eu havia dito que parte do exercício de reforço do aprendizado é contar para alguém sobre o que você está lendo, e aqui eu aproveito para reiterar essa dica. Comente com alguns colegas e amigos sobre as lições

que você está aprendendo, colocando em prática e desenvolvendo, para que assim o seu aprendizado e evolução sejam ainda mais expressivos.

Lembre-se: seja muito crítico com as ideias apresentadas nas próximas páginas. Não aceite tudo com facilidade. E acima de tudo, procure pensar para si mesmo ideias construídas a partir de seu diálogo interior.

Parabéns por ter chegado até aqui. Chegou a hora de concluir o processo de mudança que nós começamos.

***A caminhada em busca da excelência  
profissional continua.***



## 1. SANGUE NOS OLHOS

*“Os olhos são a luz do corpo. Se os teus olhos forem bons, todo o teu corpo será luminoso; [...]” – Mateus 6:22-23.*

Sangue nos olhos é uma metáfora para o comportamento de alguém que sabe exatamente o que quer e que vai fazer de tudo para ver o seu objetivo alcançado.

É como a imagem do boxeador Mike Tyson encarando o seu adversário sem desviar o olhar e sem nem mesmo piscar. Uma pessoa nesse estado é capaz de dar a vida para ver o seu objetivo realizado.

Ter sangue nos olhos é também uma metáfora para a determinação de uma mãe que está estudando para passar em um concurso público, a fim de melhorar de vida, ao mesmo tempo em que trabalha em dois empregos para garantir o sustento de seus filhos.

Quando falamos de sangue nos olhos estamos falando de uma postura interior de motivação e energia que nos impele ao trabalho. A luta

é contra a nossa própria desmotivação, e as pancadas que a gente leva não partem de um boxeador, mas da própria vida, e ela não perdoa.

Muito se ouve falar em como seríamos mais produtivos se o dia tivesse mais horas para dormir e para realizar todas as atividades de que temos vontade de concretizar.

Acontece que o dia na face da terra é de 24 horas. É absolutamente improdutivo desejar que o dia tenha mais tempo do que isso, pois isso simplesmente não vai acontecer. Entretanto, isso não quer dizer que não exista uma solução para o nosso impasse.

Quando alguém diz que gostaria de mais horas no seu dia, esta pessoa está no fundo querendo dizer que gostaria de poder realizar mais atividades em um dia que tivesse mais espaço de tempo. A boa notícia é que para esse desejo existe uma solução que não pressupõe o alongamento das horas.

O que nós precisamos em nosso dia para que consigamos dar conta de tudo o que temos para fazer é de mais energia. A palavra energia também pode ser associada com as palavras: motivação, entusiasmo, força de vontade e inspiração.

Na primeira parte deste livro, no capítulo 1, **Você será demitido**, nós falamos sobre os comportamentos no local de trabalho que poderiam ser a causa de uma hipotética demissão.

O passo número um para manter o nosso emprego e sucesso profissional é garantir que paremos de cometer os erros que possam estar levando o nosso trabalho a um resultado indesejado.

Portanto, neste momento, eu gostaria que você retornasse àquele capítulo e revisasse os cinco itens que você mesmo listou de comportamentos que precisa urgentemente mudar. Caso você não tenha listado as cinco razões para uma possível infelicidade profissional, ainda dá tempo de fazê-lo.

Agora, apenas pense em como teria sido trágico nunca ter parado para pensar naquelas possibilidades potencialmente prejudiciais para o seu rendimento profissional.

Refletindo sobre possíveis geradores de uma rescisão contratual, uma das posturas que mais coloca em xeque a estabilidade empregatícia de qualquer profissional é a sua falta de energia e vibração para o trabalho.

E um dos momentos mais críticos em termos de estresse e insatisfação para qualquer trabalhador não é nem o terrível comunicado de uma demissão, mas a odiada segunda-feira, especialmente logo pela manhã.

Eu tenho certeza de que muitas das falhas que cometemos e que comprometem a nossa estabilidade profissional, e muito do sentimento de insatisfação nutrido pelo trabalho, são frutos de um comportamento errado que todos nós praticamos e do qual nem sequer nos damos conta.

**Um dos maiores causadores de sofrimento, estresse, fadiga e falhas no trabalho é o acúmulo de noites maldormidas.** Sua falta de consciência da importância de noites dormidas na quantidade e qualidade mínimas recomendadas está causando muitos dos seus problemas profissionais.

O exemplo da segunda-feira é um dos mais fáceis de analisar. A maioria das pessoas que eu conheço odeia esse dia e eles colocam a culpa no fato de ter que ir trabalhar depois de um maravilhoso final de semana.

Mas um dos fatores que a maioria de nós ignora é que no final de semana a nossa rotina de sono sai completamente dos eixos, causando perturbações psicológicas, fisiológicas e emocionais que serão sentidas com mais intensidade justamente na segunda-feira, quando precisamos levantar cedo, e ao longo dessa manhã de trabalho.

Isso acontece porque na sexta-feira nós vamos dormir mais tarde do que de costume e acordamos no sábado também mais tarde. E a mesma coisa acontece na passagem para o domingo.

Só que no dia seguinte, na desditosa segunda-feira, nós teremos que voltar à rotina semanal, e não teremos tempo para dormir algumas horas a mais, gerando assim um cansaço e exaustão logo no primeiro dia da semana.

Quer ver outro fato que condiz com o que estou retratando? Não é verdade que, quando decidimos dormir um pouco a mais no sábado ou no domingo, essas horinhas extras na verdade nem parecem assim tão boas?

A gente gostaria de curtir algumas horas excedentes de recuperação do sono no sábado e no domingo, mas é como se o nosso corpo insistisse em alertar que é hora de acordar, como se fosse um dia normal de labuta na semana.

Isso acontece porque por cinco dias da semana nós estamos em uma rotina que é abruptamente quebrada na transição para o final de semana. Só que o nosso corpo precisa de mais tempo do que isso para se adaptar, e por isso não conseguimos aproveitar as horinhas a mais como tínhamos planejado.

A solução para o seu problema com a segunda-feira desmotivada e com a falta de energia ao longo da semana é muito simples, mas ela requer que você aprenda a respeitar a biologia do seu corpo, e ela passa por uma rotina apropriada de sono.

Existem três ações que você pode praticar para melhorar a sua disposição e até mesmo alegria de trabalhar e que, além disso, terão efeitos positivos na sua saúde e até mesmo na sua tendência alimentar.

A primeira coisa que você precisa cuidar é certificar-se de que está dormindo pelo menos sete horas todos os dias, tanto da semana quanto do final de semana. O ideal seriam oito horas de sono, mas cada pessoa tem a sua quantidade mínima ideal. Esse mínimo, no entanto, nunca pode ser menos de sete horas. Com menos do que isso, você está causando prejuízos à sua saúde e disposição.

O segundo item a observar é de que você esteja indo dormir e acordar sempre no mesmo horário. Essa programação rotineira é uma característica do nosso próprio corpo. É ele que gosta das rotinas e dos hábitos. Isso vale para tudo. Quem tem o hábito de fumar, dificilmente consegue mudar; quem tem o hábito de praticar esportes, tem a mesma “dificuldade” de alterar sua rotina.

Algumas pessoas são noturnas e gostam de ficar acordadas até mais tarde; em contrapartida também dormem até perto do meio-dia. Outras gostam de dormir muito cedo e já estão de pé antes do sol nascer. A grande maioria fica no meio termo, entre esses dois exemplos.

Cada um precisa conhecer sua própria biologia e adaptar o seu despertador para a sua própria preferência. Aliás, falando de despertador, ninguém precisaria de um se estivesse dormindo as horas requeridas para repor as energias gastas ao longo do dia.

O corpo acordaria espontaneamente caso fosse dado a ele tempo suficiente para terminar de realizar as funções reparadoras necessárias que ele desempenha durante o sono.

Mudar qualquer hábito, seja ele saudável ou ruim, é muito difícil para o nosso corpo. Por isso a rotina de horário de sono é tão importante e pode trazer resultados rejuvenescedores para aqueles que a respeitam.

A última recomendação que pode lhe auxiliar a ter mais vigor para encarar cada dia de trabalho é tirar uma soneca logo depois do almoço.

Estudos afirmam que esse soninho rápido pode aumentar significativamente a disposição para a tarde de atividades (Mednick; Ehrman, 2006; Huffington, 2016; Walker, 2018). Quinze minutos já operam milagres, mas nada impede que você cochile por uma hora ou mais.

Xícaras de café, energéticos e cápsulas de cafeína não vão lhe ajudar se você estiver em dívida com o seu travesseiro. O nosso corpo foi feito para dormir quando o sol se põe e para acordar quando o dia começa a raiar. Essa é uma lei da natureza da biologia humana.

Além disso, é importante compreender que o corpo não segue a nossa lógica de recuperar nos finais de semana as noites que foram maldormidas durante a semana. Nem mesmo sonecas substituem noites completas de sono. O corpo precisa de suas sete ou oito horas mínimas todas as noites e não aceita negociação.

Você pode fazer uma avaliação sincera e crítica de si mesmo ao pensar em algumas perguntas. Como você se sente ao longo do dia, está disposto e alerta, ou sonolento e cansado? Como anda o seu humor? Você se irrita e perde a paciência com facilidade? Você é uma pessoa estressada?

Você acorda sempre disposto ou já levanta cansado, pensando em como seria bom dormir algumas horas a mais? Você precisa de muito café e energético ao longo do dia para “funcionar”? Sente vontade de praticar esportes? Tem boa memória? Percebe alguma disfunção alimentar?

Todos esses são apenas alguns dos questionamentos que você pode fazer a si mesmo e que lhe ajudam a avaliar a qualidade das suas noites de sono e o quanto isso está interferindo em suas horas despertas.

Dentre alguns dos benefícios de noites bem dormidas eu posso citar a melhoria da memória, do bom humor, da criatividade, da força física, dentre outros. Já quanto aos problemas, o mais perceptível é o sono ao longo do dia e exaustão no final do expediente; memória ruim; ser irritado e explosivo por pequenos problemas; falta de disposição para se exercitar; e até mesmo alguns transtornos alimentares.

De tudo o que eu disse neste capítulo, não existe nada que seria criticado por um médico, psicólogo ou profissional de educação física. Caso você queira se aprofundar mais nesse fantástico tema, eu tenho uma lista de sugestões nos referenciais ao final do livro (Mednick; Ehrman, 2006; Mello et al., 2008; Huffington, 2016; Walker, 2018; Duggan et al. 2018; Barnes & Watson, 2019; Culpin, 2020; Lipman, 2021).

De qualquer forma, nenhuma das minhas recomendações substitui o parecer de um médico e uma análise crítica de sua parte sobre o seu

próprio desempenho profissional, e o quanto você está disposto a mudar para alcançar melhores resultados.

Eu recomendo que você **procure um especialista do sono** para avaliar a sua condição e para pensar em estratégias para melhorar sua qualidade de vida de modo natural, apenas respeitando a sua biologia, evitando assim o uso desnecessário de medicamentos e o surgimento de problemas futuros.

Acima de tudo, não acredite em ninguém que professe as vantagens de dormir pouco para trabalhar mais e aproveitar mais a vida.

Essa lógica está fundamentalmente errada, pois o ato de dormir faz parte do mistério e da beleza da vida, e é imprescindivelmente necessário em sua qualidade e quantidade mínima requerida para justamente proporcionar uma existência plena.

Com noites bem dormidas você se sentirá mais disposto e será capaz de fazer mais em menos tempo de trabalho. É paradoxal pensar que é justamente a decisão de dormir umas horinhas a mais, reduzindo o tempo de vigília, que vai nos dar a energia para alcançar os resultados positivos que estamos buscando.

Quando for a hora de dormir, respeite a si mesmo e a lei da natureza; quando for o momento de trabalhar, dê o seu máximo de capacidade; e quando chegar o tempo de estar com a família, certifique-se de que você está presente por inteiro e com atenção plena.

Durma o suficiente. Respeite-se. Sonhe a noite toda. Viva com intensidade.

Vale revisar que a estratégia apresentada neste capítulo foi a de dormir sete horas (pelo menos) todas as noites; manter uma rotina de ir dormir e acordar sempre no mesmo horário; e, caso necessário, permitir-se tirar uma soneca depois do almoço.

***Seu trabalho não é necessariamente ruim;  
talvez você só esteja dormido pouco.***





## 2. ERRAR CONTINUA SENDO HUMANO

*“Tentativa e erro têm papel fundamental em todos os tipos de inovação” – Mulgan (2006, p.150).*

Existem duas grandes razões básicas para a maioria das pessoas não iniciar bons projetos de vida. Uma delas é o medo do que pode acontecer e a outra é simplesmente não saber o que fazer ou por onde começar. E, talvez, eles possam estar mais entrelaçados do que em um primeiro momento poderia parecer.

O medo pode se levantar imediatamente após identificarmos uma grande oportunidade, pois com a nova possibilidade surge a necessidade de ação, e é natural o nosso sentimento de receio de sair da zona de conforto da segurança daquilo com o qual estamos adaptados.

Esse medo do desconhecido é um sentimento que não nos abandona depois de uma ou dez experiências, até mesmo de sucesso. Sempre que

uma nova chance brilha diante de nós, o frio na barriga nos faz titubear e olhar para os lados antes de tomar qualquer decisão afirmativa.

No entanto, por outro lado, o receio que sentimos pode ser apenas a incapacidade de ver opções de ações que nos ajudariam a sair de onde estamos para nos dirigirmos a algo melhor. Quando não conseguimos encontrar qualquer alternativa para sair de onde estamos, da mesma forma ficamos paralisados em nossa potencialidade de ação.

E, muito provavelmente, o motivo que nos leva a não encontrar opções de ação é o fato de acreditarmos não sermos dignos ou preparados para nos aventurarmos por algumas novas situações e, novamente, o que nos leva a pensar assim é o medo de errar.

Resumindo, quer compreendamos ou não, o medo pode estar disfarçado em todas as possíveis jornadas para as quais nos disporíamos a caminhar.

Mas de onde vem esse medo que todos nós sentimos para agir até mesmo naqueles empreendimentos que poderiam nos fazer muito bem?

Já no início de minha carreira profissional, o medo que mais me assolava era o de ter que falar em público, pois eu tinha consciência de que essa habilidade poderia ser um fator determinante para conquistar grandes oportunidades, mas o meu pavor de falar em público poderia ser um empecilho.

No âmbito profissional, o pânico para atuar também pode surgir quando queremos mudar de profissão ou pedir um merecido aumento. Quando essa vontade se instala dentro de nós, automaticamente a incerteza se levanta de mãos dadas com ela, e inevitavelmente o próximo alarme que soa em nossas cabeças é o do medo.

Imediatamente após identificarmos a necessidade de iniciar uma faculdade ou algum curso de qualificação, sentimos receio de fazer a escolha errada ou de arriscar investir nosso suado dinheiro em algo que pode ser apenas uma grande decepção.

Eu sempre achava que depois de vencido o receio uma vez, nós estaríamos curados para o resto da vida. Em minha expectativa, eu acreditava que uma vez que eu tivesse subido em um palco e falado para uma audiência, e tivesse sido bem-sucedido, nunca mais eu sentiria aquele frio na barriga paralisador.

Foi uma triste descoberta concluir que, mesmo depois de enfrentar e vencer o meu maior desafio, falar em público, o receio interior de errar sempre estaria ali, me esperando para ser revivido e confrontado mais uma vez, e não apenas em uma área de minha vida, mas sempre a cada novo empreendimento.

Você não precisa e não deve sair de uma situação de insegurança e se atirar completamente em outra situação de total exposição contra aquilo que você mais teme enfrentar. É preciso usar alguma estratégia inteligente para superar nossos conflitos, senão eles poderão se tornar muito maiores e assustadores do que já são.

Portanto, comece com pequenos passos seguros e possíveis de serem encarados. Algumas pessoas imaginam que precisarão algum dia enfrentar o seu grande trauma para então vencê-lo.

Essa estratégia é perigosa e esse dia pode nunca chegar; e mesmo que chegue, o desafio pode ser tão absurdamente grande que não fará sequer sentido aceitar a disputa. Seria como nunca treinar boxe e um dia aceitar o desafio de enfrentar o atual campeão mundial por uma quantia de dinheiro assustadoramente empolgante.

Nenhum profissional jamais proporia tal desafio, da mesma forma que a vida nunca lhe oferecerá boas oportunidades enquanto você não estiver minimamente preparado para, primeiro, os pequenos confrontos cotidianos.

Dito isso, comece com pequenos passos. Suba em um ringue amador e peça humildemente para algum treinador ensinar-lhe o começo

básico. Até mesmo um livro pode fazer o papel de um bom treinador iniciante.

E depois entre na academia e fortaleça os seus músculos. Depois de dez anos de muito esforço, quem sabe você estará preparado para subir em uma arena de luta profissional pela primeira vez.

Não importa que desafio você escolha encarar; será necessário primeiro começar com desafios pequenos. Se você não fizer o mínimo requerido, você nunca estará apto para aprender técnicas mais avançadas.

Talvez não seja o caso de os combates serem muito grandes nesse momento, quem sabe você é que é muito pequeno e fraco por enquanto. Antes de subir para falar em um palco, tente falar mais e melhor com as pessoas com quem você se sente confiante.

Para que o momento de pedir um aumento de salário, ou a tentativa de angariar uma nova posição dentro da empresa não seja absurdamente difícil, procure se aproximar com cautela e amizade de seu chefe e supervisor, para conquistar a confiança e cordialidade dele.

Por incrível que possa parecer, uma das maneiras que eu encontrei para superar a minha fobia de me expressar em público foi descobrir que errar é natural e que não existe absolutamente problema algum em cometer alguma gafe em frente de algumas pessoas, ou até mesmo de uma multidão.

Mesmo muito tempo depois de ter aceitado encarar o monstro da fobia, eu sempre sinto receio quando tenho que falar em público e sempre cometo algum erro, mesmo quando me preparo da melhor forma possível.

Não é de forma alguma um relato motivacional vazio, o que vou revelar agora. É até mesmo bom errar em frente de um público e descobrir que nós temos o total direito de cometer algumas gafes e a força emocional para aguentar o “vexame”.

Mesmo quando as pessoas riem de nossa cara (já riram várias vezes da minha) descobrimos que existe poder nessa circunstância. Quando somos capazes de suportar as consequências de uma gafe sem nos abalarmos, revelamos mais força interior do que seríamos capazes de imaginar possuir.

Sendo absolutamente sincero com o meu leitor, eu afirmo que há muito mais motivos para ficarmos felizes quando erramos e somos capazes de suportar a queda, e tentar mais uma vez, do que quando tentamos e somos vitoriosos o tempo todo.

Qualquer um pode aguentar o fato de ser exitoso; todavia, é preciso ser realmente forte para aguentar a dor de um fracasso com firmeza. O único problema dessa constatação é que a única forma de vivermos tudo isso que estou relatando é por meio da experiência própria.

Você terá que descobrir por experiência própria as alegrias e as tristezas que a busca por objetivos proporciona. Ao longo dessa jornada o erro será uma companhia constante. E junto com ele, o aprendizado. E se você for persistente, muitos momentos de alegrias indescritíveis surgirão a cada conquista alcançada.

O fato mais concreto que pode existir é o de que nunca estamos preparados para aquilo que almejamos ser e parte fundamental do processo de aprendizado é o erro e o confronto com o medo.

Quando éramos crianças, nós éramos campeões em agir de forma incorreta em nossas tentativas pelo aprendizado. Com o passar do tempo a nossa educação foi deturpada e desenvolvemos a habilidade errada de temer e nos acovardar. A única forma de corrigir esse equívoco de percurso é com ações concretas.

No capítulo dois do bloco um de nossa leitura, intitulado **Ação**, nós fomos instigados a escrever uma ação concreta que identificamos como relevante em nosso processo de desenvolvimento profissional.

Pode ter acontecido que, por aquele ter sido um momento muito inicial em sua leitura, você não tenha se sentido apto a responder com propriedade e, provavelmente agora, depois de tudo o que tivemos oportunidade de discutir, a sua resposta seja muito mais convicta.

Agora é o momento de voltar no capítulo 2 e rever a sua resposta, ou quem sabe encontrar uma melhor, e então colocar em prática o que determinou. O objetivo fundamental daquele capítulo, bem como o deste, é o de nos fazer mover.

Não tenha receio quanto a uma possível falha, pois é inevitável o fato de que vamos errar e cometer gafes em nosso empreendimento. É um direito seu errar quantas vezes for necessário até aprender o que precisa antes de chegar ao resultado esperado.

Ajuda muito nesse caminho ter a humildade de pedir ajuda e conselho a pessoas que tenham mais experiência e conhecimento do que nós. Até as reprimendas e humilhações são bem-vindas em eventuais vexames, pois, mais do que nos enfraquecer, isso ajuda a enriquecer e fortalecer a nossa potencialidade emocional.

***Se eu fosse você, eu erraria de propósito,  
só para sentir como é bom ser livre.***



### **3. VOCÊ É A SUA PRÓPRIA CASA**

*“O teu corpo é um templo [...] Vocês são o templo de Deus.” – Dan Brown (2009, p.709).*

Recentemente eu voltei à casa na chácara do meu melhor amigo. Fazia muito tempo que eu não ia até lá e por isso foi uma grande surpresa constatar que eles haviam feito uma grande reforma e ampliado em quase o dobro do tamanho a antiga construção.

Depois de olhar com mais atenção, eu percebi que o que antes era apenas uma pequena casinha simples havia se tornado em uma grande e bela residência na beira de um lago. Uma mudança radical como aquela não poderia ter sido realizada sem algum planejamento detalhado e em apenas alguns dias.

Nossa vida precisa ser vivida como o projeto de uma casa, no sentido de que ninguém levantaria uma construção sem intenção e planejamento. É preciso planejar e trabalhar com dedicação, sentindo a expectativa de imaginar a cada tijolo levantado como será o resultado final.

Todavia, quando não colocamos nenhuma intenção e nem atenção à construção que está acontecendo em nós mesmos, podemos nos surpreender quando descobrir que a empreitada acabou se tornando apenas um chalé vulnerável, que pode ser arrancado com o vento.

Qualquer plano que nós temos em nossa vida é como a construção ou a reforma de uma casa. Isso leva algum tempo. Para ser sincero, eu diria que qualquer objetivo que valha a pena ser alcançado, precisa de pelo menos dez anos de trabalho diário e progressivo para ter suas etapas concluídas.

Não são apenas as pessoas com quem eu divido esse pensamento que ficam espantadas, eu mesmo fico incomodado em imaginar que nossos projetos de vida precisam de, pelo menos, dez anos para se manifestarem em plenitude.

A gente pode até duvidar dessa afirmação em um primeiro momento, mas se parar para pensar vai constatar que os resultados palpáveis que estamos colhendo hoje são resultado de muita dedicação ao longo de muito tempo.

Pense no seu relacionamento afetivo; mesmo que esteja em um novo caso, se refletir com calma, vai perceber que antes desse momento, você teve o sonho de conhecer alguém, e quem sabe antes de encontrar a pessoa com quem está, tenha passado por algumas tentativas e cometido alguns erros, para finalmente encontrar alguém que, de fato, lhe completa e que você aprendeu a valorizar de verdade.

E quando olhamos para a nossa construção profissional, as coisas não são muito diferentes. Muitos de nós, quando nos dirigimos para a empresa de nosso primeiro contrato de trabalho, nunca imaginamos aonde tudo aquilo iria levar.

Nós não tínhamos muito como pensar no futuro naquela época, pois a gente não conhecia muito da vida. E se, por acaso, agora você é ainda muito jovem e está apenas começando em sua carreira profissional ou

jornada acadêmica, e não sabe exatamente para onde está indo, não se preocupe, você não tem obrigação de saber.

Se for capaz de sonhar e imaginar um futuro mais ou menos claro, isso pode ajudar bastante, mas mesmo assim você não precisará se prender a essa imagem. Existe um fator muito mais importante do que saber exatamente aonde se quer chegar.

Esse ingrediente fundamental é compreender que você deverá colocar muito tempo e dedicação em tudo o que decidir fazer de significativo em sua vida.

E para o profissional que agora lê este livro, e que já trilhou muitas subidas e descidas, e que agora olha para trás, é impossível negar o fato de que foram pelo menos dez anos de experiência para chegar onde hoje está.

Aquele profissional que hoje tem um salário melhor, sabe que esse número só pôde ser conquistado depois de mais de dez anos de esforço e aprendizado.

Mesmo quem foi abençoado com um lar onde o início já tenha sido financeiramente afortunado, sabe que só conseguiu multiplicar aquele feliz início por meio de muito esforço e novos conhecimentos.

Até mesmo o insucesso requer tempo para se materializar, e não é apenas uma decisão equivocada que nos joga na infelicidade. Não existe acidente ou obra de Deus em uma vida que encontra o fundo do poço. Há sim nossas mãos sujas e cansadas de ter cavado esse buraco. O único responsável pela casa erguida ou derrubada somos nós mesmos.

Não é porque passamos o tempo todo trabalhando de olhos fechados que, quando abrimos os olhos, o responsável pelo trabalho não tenha sido nós.

Apesar de eu acreditar que a vida tem mistérios muito mais complexos do que essa simples interpretação, mesmo assim o ator principal em nossa história sempre é cada um de nós.

Minha visão da situação é a de que cada indivíduo nem tem mérito, nem culpa, mas sim a de que o caminho percorrido e as ações realizadas geraram os resultados que hoje temos em nossas mãos. Alguns tiveram mais, outros tiveram menos intenção nesse processo. E tudo bem.

Talvez agora você esteja pensando nas decisões que tomou ou que deixou de tomar no passado e sobre as quais poderia hoje estar colhendo resultados diferentes. É provável que se orgulhe muito de algumas escolhas e que se arrependa profundamente de outras.

O lado bom da história, para você que lê estas linhas agora, é saber que ainda não chegou ao fim da jornada. A bem da verdade é que ainda estamos muito longe da linha de chegada da nossa história de vida e de nossos empreendimentos.

No capítulo três, da primeira parte do livro, intitulado **O segredo do hábito**, nós falamos do poder gerador de resultados que se esconde em nossa rotina de trabalho. Agora temos condição de compreender, com mais profundidade, o quão determinante aquilo que fazemos todos os dias é com relação aos frutos que colhemos em nossa jornada profissional.

Na vida nós nos tornamos aquilo que nós fazemos e pensamos todos os dias. Hoje nós somos o que nós passamos fazendo em todos os anos anteriores. Até mesmo quando olhamos para os nossos anos de inocência, quando apenas éramos crianças, iremos reconhecer momentos que foram importantes para a construção do nosso hoje.

É quando reconhecemos esse processo de evolução que nos damos conta que o que decidirmos fazer a partir de agora por todos os nossos próximos dias vai determinar quem nós nos tornaremos.

Ao invés de nos sentirmos abatidos por compreender essa enorme verdade, nós podemos, pelo contrário, sentirmo-nos muito felizes por termos nos dado conta disso. Não importa a nossa idade, sempre há tempo para aprendermos e utilizarmos essa valiosa constatação.

Um amigo meu de 80 anos representa bem essa analogia. Um dia ele nos revelou que sempre teve o sonho de ser médico. Ele mesmo percebeu que se iniciasse um curso de medicina naquele momento, aos oitenta anos, quando estivesse por volta dos noventa, ainda poderia trabalhar por mais dez anos, até os cem.

Não importa a nossa idade; só importa a nossa decisão. Quem achasse que não seria possível mudar a sua vida aos 80 anos, também encontraria uma desculpa para não revolucionar a sua situação aos cinquenta; e mesmo que tivesse encontrado essa joia em forma de pensamento aos vinte, se não quisesse mudar, não teria feito melhor proveito dela.

Teria sido sim muito melhor ter começado há dez anos, mas será ainda pior esperar dez anos passar a partir de hoje e constatar, no futuro, que quando tivemos a oportunidade consciente de ter iniciado uma mudança, nós nada fizemos.

É claro que existem barreiras que nos impedem de reverter algumas questões. Não podemos fingir que a realidade não nos impõe limites. Em cada caso é preciso encarar a realidade com serenidade e tomar as decisões que estão disponíveis.

E, caso a única opção a nosso dispor seja a de aceitar as coisas como elas são, e em alguns casos assumir a responsabilidade por problemas que tenhamos causado, então tomar a decisão de abraçar a nossa história também é um ato de escolha digno de respeito.

Lembre-se do que dissemos lá atrás, de que o que você decidir nos próximos dez segundos determinará os próximos dez anos de sua vida,

e a rotina de vida que você decidir levar, dia a dia, será determinante na construção desse futuro, principalmente profissional.

***Levante tijolo por tijolo e não pare de trabalhar até que a casa de seus sonhos esteja erguida.***



## 4. CUIDADO AO ATRAVESSAR A RUA

*“Alice não ficou nem um pouco machucada e levantou-se num segundo. Olhou para cima, mas estava tudo escuro. À sua frente havia outra longa passagem, e o Coelho Branco ainda estava à vista, atravessando-a apressado. Não havia um minuto a perder.” – Carroll (Alice no país das maravilhas, 2021, p.18).*

Eu quase fui atropelado hoje. E se tivesse sido, essa teria sido a segunda vez. Na primeira vez que eu fui atropelado, eu também estava distraído ao atravessar a rua. Talvez eu acreditasse que estivesse atento, mas a verdade é que, com a nossa rotina agitada, a nossa atenção quase sempre está dispersa.

No primeiro infortúnio, quando eu, de fato, fui atropelado, por um ônibus, foi numa rua movimentada, no horário de maior pico, ao meio-dia, e, como sempre, eu havia descido da minha bicicleta – eu tinha

dezenove anos na época e estava muito no início da minha carreira – e aguardava o trânsito oferecer alguma oportunidade para ser cruzado.

Como algumas vezes acontecia, um ônibus que vinha em minha direção parecia que ia dobrar a rua principal e subir em uma via paralela, criando uma oportunidade de seguir o seu trajeto e cortar o tráfego principal de carros, motos, bicicletas e pedestres.

Minha recordação me diz até hoje que ele estava piscando quando ia fazer aquela conversão à esquerda, e isso parecia se confirmar pelo fato de que os veículos que vinham na direção oposta, quando eu olhei para o outro lado para verificar, estarem reduzindo a velocidade para esperar a manobra do ônibus.

Não restou nenhuma dúvida em meu raciocínio e eu logo montei na bicicleta para pedalar e acompanhar a oportunidade criada pelo veículo de transporte público.

Eu nem consegui dar a segunda pedalada quando senti algo como se fosse uma parede de concreto batendo seco contra as minhas costas (é assim que eu me lembro do impacto).

Na continuação da recordação que eu tenho, eu levantei do chão e olhei para todos os lados da rua e estranhei aquela movimentação de pessoas ao meu redor, com alguns levando a mão à boca e fazendo cara de espanto, outras apontando para mim, e eu sentindo como se estivesse em um filme em preto e branco, sem compreender aquilo tudo.

Naquele rápido momento tudo foi muito confuso. Era como se eu tivesse caído dentro do livro “Alice no País das Maravilhas”, ou dentro da música “*Revolution 9*”, da banda *The Beatles*. Imagens, cores, sons, memória e linha do tempo ficaram embaralhados em minha mente naquele instante.

A estranheza aos poucos começou a fazer sentido e quando eu olhei para a bicicleta retorcida no chão e uma grande máquina motora

parada mais adiante, com os sinais de alerta acionados, então eu logo compreendi que eu havia sido atropelado.

Segundo alguns relatos, eu fiquei deitado inconsciente por uns cinco minutos, tempo em que as pessoas pensaram que eu havia adormecido para sempre, ao que depois simplesmente eu dei um pulo, levantei-me e comecei a conversar com as pessoas.

O que eu consigo lembrar é que, depois de me dar conta de que havia me envolvido em um acidente sério, enquanto ainda meio que “sonhava”, eu percebi a aproximação de um motoqueiro que reduziu a velocidade, ao que eu subi em sua garupa, e pedi que ele me levasse urgentemente ao hospital.

Ele então me respondeu e pediu que me sentasse na calçada, pois o socorro já havia sido chamado. Isso me causou estranhamento, pois em minha cabeça tudo não havia ocorrido a menos de um ou dois minutos antes. Por ter apagado completamente, eu não conseguia recordar que havia ficado por mais de cinco minutos apagado no chão.

Para resumir a história, tudo não passou de apenas um susto com final muito feliz. Eu fui levado ao hospital e depois de algumas horas de observação, fui liberado para ir para casa.

Depois de uma semana, eu já estava de volta aos treinos intensos na academia com apenas uma leve dor no pescoço, que não me permitia virar a cabeça completamente para um dos lados.

No meu segundo acidente, ou melhor, quase acidente, eu também estava atravessando a rua. E assim, como da primeira vez, eu também vi o “opponente” se aproximando e mesmo assim confiei que poderia cruzar a rua em segurança.

Dessa vez não era um dia de semana movimentado, mas sim um domingo de manhã tranquilo, perto do meio-dia. Eu voltava do meu treino matinal e quando ia cruzar a pequena avenida, percebi que algo ganhava proximidade, vindo de longe.

Como eu estava com os fones de ouvido ouvindo música, não pude julgar a sua aceleração e simplesmente acreditei que ele iria parar, afinal de contas, eu caminhava sobre a faixa de segurança, havia chegado bem antes do que ele na rua, e o dia estava muito tranquilo; nada indicava maiores perigos.

Foi só quando eu já estava no meio da rua que eu percebi aquele vulto passando a toda velocidade, “raspando” muito perto de mim, em uma manobra perigosíssima de alguém que nem sequer deve ter pensado em pisar nos freios.

Das duas uma, ou ele quis me assustar, quem sabe para me dar uma lição, ou ele realmente não me viu, e esteve a um “passo” de me atropelar. Seu eu tivesse sido atropelado, essa teria sido a segunda vez.

E sim, eu penso que tive a maior parcela de culpa nas duas ocasiões, por falta de atenção plena às informações que estavam sendo comunicadas a mim em meu entorno. Eu não estava prestando atenção aos sinais ao meu redor e também não estava me comunicando corretamente com o mundo a minha volta.

Não é apenas nas ruas que nós devemos estar atentos ao movimento ameaçador de veículos vindo em nossa direção. Na vida profissional nós precisamos estar sempre alerta e olhar para os dois lados antes de tomar qualquer decisão.

Além do mais, nós também precisamos nos certificar de que aquilo que temos a comunicar e informar aos nossos colegas de trabalho soe de maneira compreensível e clara. Caso isso não ocorra, podemos causar problemas financeiramente custosos para empresa.

A falha de comunicação é um dos problemas mais recorrentes nas relações profissionais. Erros de informação causam desperdício de tempo, dinheiro, material e, principalmente, emoção, pois as pessoas se exasperam quando a compreensão sai errada.

No capítulo 4 do primeiro bloco do livro, intitulado **Dicção e a importância de falar em público**, falamos sobre a relevância fundamental de se expressar de maneira clara e também de ser capaz de se pronunciar em público.

As palavras, informações e dados são como um tráfego de veículos em um momento de alto pico, em que todos querem chegar o mais rápido possível ao seu destino. Na era em que vivemos, das tecnologias de comunicação, o que mais temos é um vai e vem exacerbado de mensagens sendo comunicadas.

De acordo com Chiavenato (2006, p.9) “As pesquisas mostram que entre 60% e 80% do tempo do administrador [...] é aplicado em comunicação: receber e transmitir informação por uma infinidade de meios a uma infinidade de plateias”.

Portanto, na sua rotina de trabalho, certifique-se de estar prestando muita atenção ao que é solicitado de você e quais são as habilidades e postura que são esperadas do seu cargo. E, acima de tudo, tenha certeza de estar entregando o que deve com qualidade e eficiência.

Além disso, conforme já falamos, procure se comunicar de maneira clara e objetiva, buscando ao máximo se fazer compreender. Para que isso aconteça não basta prestar atenção ao que dizemos, mas também como dizemos. Falar de maneira ríspida e grosseira com os outros aumenta as chances de que a solicitação não seja atendida.

É muito natural que falhas ocorram nos canais de comunicação dentro da empresa. Sempre que possível, procure ajudar de maneira solícita e amigável a propor melhorias em seu local de trabalho.

E, quando as falhas comunicativas ocorrerem, procure propor soluções sem perder a postura e a elegância. Eu concordo com você que precisamos ser firmes na cobrança sempre que um erro ocorre, mas isso não dá a ninguém o direito de cruzar a linha do respeito.

Está completamente fora de cogitação elevar a voz, nem mesmo chefes têm esse direito. Caso alguém falte com respeito com você, procure manter a compostura. Nesse caso você tem total liberdade de solicitar que a pessoa fale em um tom de voz profissional. Mas faça isso de modo a não piorar o momento.

Você já deve ter percebido que quando falhas acontecem, alguns profissionais procuram encontrar os culpados e os motivos das falhas, enquanto outros tentam o mais rápido possível encontrar uma solução.

Procure fazer sempre parte dos profissionais do segundo grupo. Esteja sempre pronto a oferecer ajuda e propor ideias de resolução. Erros precisam ser evitados e suas causas solucionadas, mas sempre com o foco no objetivo maior: manter a estabilidade e encontrar o melhor caminho.

Nós nunca queremos que isso aconteça, mas caso você cometa alguma falta grave no serviço, saiba reconhecer e assumir a responsabilidade pela culpa, e também mostrar prontidão em buscar uma resposta. Saiba ouvir uma reprimenda quando algo sair errado.

Muitas vezes erramos por pura falta de atenção. Em alguns casos repetimos o mesmo erro de maneira desnecessária, simplesmente porque não estamos atentos ao que precisamos fazer. Eu sei, pois cometo também esse deslize; ninguém está livre, mas podemos e devemos evitá-lo.

Este capítulo também tem relação com a imagem que vamos deixar ao passarmos pela vida, lembrando que o trabalho é o lugar onde vivemos uma grande parte do tempo. Precisamos pensar em como gostaríamos de ser lembrados por nossos colegas quando partirmos para outras empresas.

***Lembre-se de estar sempre atento ao cruzar pelos corredores da empresa e de prestar atenção em como será sua passagem pela vida.***



## 5. DISCORDAR

*“Todo ponto de vista é a vista de um ponto.” – Leonardo Boff.*

Todo funcionário adora ouvir uma reprimenda do chefe. Uma das melhores experiências profissionais que podem existir é a de ser chamado na sala do gerente para ser cobrado porque fizemos algo de errado, ou então levar uma reprimenda na frente de todos os outros colegas.

Quando isso acontece, a felicidade vai lá em cima. Você deve ficar especialmente feliz quando recebe uma bronca por um serviço que fez com empenho e bom humor, só visando o melhor para o seu setor e para a empresa.

Eu nunca esquecerei o dia em que meu gerente me chamou para dizer que o trabalho que eu havia feito com criatividade, amor e dedicação estava errado, e que comprometia a imagem do setor, e terminou me solicitando para desfazer 70% de tudo o que eu havia criado. E ele, ainda por cima, estipulou duas horas para cumprir com aquela missão.

Não é apenas nos parques de diversão que existem montanhas russas; dentro de cada um de nós acontece algo com as emoções que lembra, às vezes muito bem, aquele momento em que o carrinho nos trilhos despenca a toda a velocidade lá de cima.

Um dia antes daquela reunião eu era o funcionário mais realizado do mundo e no dia seguinte tudo o que eu tinha feito foi considerado errado e nem sequer a minha boa intenção tinha sido levada em conta.

Como é bom ouvir uma reprimenda insensível de nossos líderes! Eu lembro como se fosse hoje de como eu sai deprimido da sala dele para cumprir com a missão de destruir o trabalho que eu tinha feito com tanto esmero.

Enquanto ele falava e criticava o meu belo trabalho, eu só me recordo de pensar no fundo de minha mente: “Não diga nada desrespeitoso, Ismael! Apenas deixe-o falar e fique quieto! Concorde com tudo o que ele disser e ainda por cima tente sorrir!”.

Foi difícil de me controlar. Eu estava com muita raiva dele. Eu queria desabafar e dizer tudo o que eu estava pensando de verdade e mostrar para ele que ele estava errado. A minha vontade era de convencê-lo do contrário de tudo o que ele estava me dizendo.

Poucos trabalhavam com tanta motivação quanto eu e tudo o que eu fazia pela empresa era pensando no melhor resultado e na motivação de meus colegas. O gerente que estava diante de mim não estava pensando em nada disso e estava simplesmente solicitando que eu pegasse toda a minha motivação e desse um jeito de sumir com ela, e que voltasse a ser apenas um funcionário sem graça e que não faz nada de mais pela empresa.

Quando ele terminou de falar eu me lembro de ter dito: “Pode deixar; será feito! Conte sempre comigo!”. Eu não apenas falei isso a contragosto. Aquelas palavras saíram com sinceridade e comprometimento. A reação dele foi tão inesperada quando a minha própria. Ele levantou

da cadeira e apertou a minha mão com um grande sorriso de alívio e disse: “Obrigado. É bom poder contar contigo”.

Eu tenho certeza de que eu não tinha feito nada de errado nesse caso que eu narrei. Não era novidade para ninguém o fato de eu amar a minha função. Para mim estava claro que eu estava certo em meu comportamento e de que o meu gerente estava errado em me repreender.

Entretanto, eu também sei que fiz bem em não contra-argumentar. Hoje em dia eu posso dizer que aquele foi um excelente gerente em minha carreira e que aprendi muito com ele. Como explicar uma coisa dessas?

A verdade é que aquela reunião tinha sido um dos momentos mais significativos da minha vida. Foi ali que eu aprendi uma lição que eu tinha levado muito tempo para aceitar e compreender.

O ponto da reprimenda não era a minha intenção, mas sim o resultado de um trabalho que não agregava o valor esperado pela organização, só isso. Eu precisei aprender a compreender que nossas ações podem ter pontos de vista diferentes.

Antes daquele dia eu simplesmente não sabia ouvir uma reprimenda ou sugestão de melhoria com relação ao meu trabalho. Até aquele momento, sempre que um gerente me falava alguma coisa, mesmo que fosse para a minha melhoria, eu simplesmente não sabia aceitar.

Eu sempre respondia com argumentos defensivos e sempre sentia muita raiva. Eu nunca fui um funcionário problema, nem nunca cometi erros graves e muito menos descumpri com qualquer princípio ético.

Entretanto, é apenas normal que às vezes as coisas não saiam como o esperado. Isso acontece no trabalho e nos relacionamentos pessoais, mas sempre que isso acontecia comigo, eu sentia muita raiva e tinha reticência em escutar, em aceitar.

Há uma tendência natural em nós de sempre querer estar certo. Por algum motivo a gente tende a acreditar que o nosso ponto de vista é o melhor.

No capítulo cinco da primeira parte, **Como pedir um aumento de salário**, tratamos de algumas estratégias e táticas para um dos momentos mais críticos na vida de qualquer profissional. Uma das lições que aprendemos lá foi a de saber ouvir o outro lado.

Quando a gente é vítima de uma ideia fixa ou prisioneiro de um ponto de vista intransigente, a gente acaba por só ter uma forma de ver as coisas, mas quando nos permitimos ouvir o outro lado, de repente descobrimos que ficamos mais ricos de opções e de maneiras de perceber a realidade.

Como disse o sociólogo italiano Gianfranco Poggi, “Uma forma de ver também é uma forma de não ver” (1965, p.284). Ou seja, ter uma opinião formada, quando obtusa, nos impede de usufruir das benesses que surgem da oportunidade que damos a nós mesmos de ouvir novas propostas e de mudar de posicionamento.

Isso vale especialmente para as negociações que precisamos encarar, não se restringindo aos pedidos de aumento de salários. Quando vamos em busca de algo desejado, corremos o risco de não dar a devida atenção à propostas que podem ser melhores ou que complementem a nossa.

Faz parte de uma boa negociação, em que se vislumbra o melhor resultado, estar aberto a ouvir o que a outra parte tem a propor.

Toda essa interpretação não quer dizer que não podemos ter nossa própria opinião, ou que não devemos expressá-la. Muito pelo contrário. Expressar nossa visão das coisas nos ajuda a dar um ponto de referência para que outras pessoas nos ajudem a aprimorar o que estamos pensando.

A compreensão fundamental desse capítulo é a de que toda maneira de pensar pode ser melhorada e aprimorada, desde que haja abertura para que o processo aconteça por meio da escuta.

Ser “o dono da verdade” e ter conselhos para todos é uma característica de personalidade arriscada e pode levar o indivíduo que a possui para um espaço solitário de caminho sem saída; impasse esse que poderia ter sido evitado caso espaço tivesse sido dado para o diálogo, e até para pequenos equívocos e ajustes de rota.

***Eu não quis estar certo; apenas dividir boas experiências com você. Sinta-se à vontade para discordar. O seu ponto de vista é importante.***





## 6. SEJA O GUARDIÃO DA SUA RESPONSABILIDADE

*“Você se torna eternamente responsável por aquilo que cativa. Você é responsável por sua rosa [...]” – Saint-Exupéry (O Pequeno Príncipe, 2015, p.72).*

Você quer trabalhar com a certeza de jamais ser demitido? A fórmula para alcançar essa estabilidade é, na realidade, muito simples. Torne-se o seu próprio chefe. Você não precisa abrir uma empresa para fazer isso, nem mesmo ser promovido a algum cargo de liderança.

É possível começar agora mesmo apenas mudando a sua postura profissional e a sua maneira de encarar o seu trabalho. Comece a trabalhar como se você fosse o dono da empresa e nunca mais será surpreendido com uma demissão.

A lógica para justificar essa afirmação é bastante simples e, de certa forma, nós já começamos a lidar com ela ao longo de tudo o que já discutimos, pois cada ideia proposta nos estimula a sair da passiva

condição de empregado e nos instiga a assumir uma postura muito mais pensativa e independente.

Até mesmo quando estudamos sobre como conseguir um aumento de salário, nós fomos capazes de fazê-lo de uma forma que instigava a pensar por todos os ângulos da organização e das posições hierárquicas dentro da administração.

Todo funcionário dentro de qualquer instituição poderia saber em que temperatura anda o seu termômetro de empregabilidade se soubesse olhar pelo ângulo da gerência para avaliar como vai o seu rendimento.

A gente passa a ganhar mais oportunidades quando começa a cobrar mais de si mesmo. As ofertas de promoção começam a acontecer quando esquecemos um pouco de pensar só na gente e passamos a servir como se fôssemos o proprietário do negócio.

O que nós precisamos compreender é que ser um excelente funcionário não tem nada a ver com ser um empregado ingênuo, que não espera e não busca angariar bons resultados e promoções de seu serviço, mas sim que para conquistar tudo isso faz parte da lógica usar a estratégia de oferecer o que há de melhor em si.

A razão para acreditarmos que um funcionário comprometido com suas responsabilidades nunca será demitido não é a de que a demissão nunca chegará perto desse empregado, pois na verdade ninguém está imune a isso, mas a de que um profissional que se responsabiliza por seu trabalho como se fosse o próprio dono da empresa, saberá tomar decisões que reduzam as chances de ser surpreendido.

Um profissional excelente, mesmo quando surpreendido por um desligamento, sabe que poderá conseguir um novo trabalho já no dia seguinte, pois sempre esteve preparado para o pior que poderia acontecer e por isso usamos a metáfora de jamais ser desligado.

O trabalhador com a postura de alguém que age como se fosse o próprio dono da empresa tem a capacidade de antecipar-se aos proble-

mas da sua função e consegue com isso reduzir a carga de necessidade de supervisão por parte da gerência.

É sabido que bons líderes são aqueles capazes de delegar tarefas e liberdade para que seus subordinados encontrem as melhores soluções, mas, por outro lado, os melhores liderados são aqueles capazes de resolver os problemas das rotinas de trabalho sem que seus chefes precisem estar o tempo inteiro cobrando por resultados.

Todos os chefes já estão preocupados demais com todos os problemas que eles precisam resolver para ter que estar ainda preocupados em supervisionar o uso que os seus funcionários fazem do computador enquanto eles não estão por perto, por exemplo.

A postura de um funcionário excelente é a daquele que assume suas responsabilidades sem que a chefia precise se preocupar com a execução da tarefa, pois sabe que ela será realizada da melhor maneira possível.

E não apenas isso, mas todos nós sempre podemos buscar encontrar soluções para problemas que vão além das nossas obrigações específicas. Qualquer um poderia agora argumentar que já nos bastam os nossos próprios problemas e que cada um deveria ser apenas encarregado por suas próprias responsabilidades.

Entretanto, pense bem a respeito desse assunto; quanto menos os colegas de trabalho ao seu redor cumprem com as funções deles, maiores são as suas próprias chances de se destacar no setor.

Aliás, um dos fatores mais oportunos para angariar melhores promoções e salários é a ideia estudada no capítulo seis do primeiro bloco, intitulada **Eu quero problemas**.

Quanto mais problemas um funcionário for capaz de aliviar para a chefia, e até mesmo para os seus colegas, maiores são as suas próprias chances de melhorar de posição na empresa.

A maioria dos funcionários se esconde dos problemas, e se esconde também, muitas vezes, das próprias responsabilidades, por isso aqueles que estiverem dispostos a fazer um pouco mais e a lidar com as questões que muitos querem passar adiante, colherão os melhores frutos. Essa é, em última instância, a razão de uma empresa existir.

As organizações são um aglomerado de pessoas engajadas em encontrar soluções para problemas e necessidades sociais. Pense um pouco a respeito disso. Todas as profissões que existem têm alguma função que leva soluções para clientes e consumidores.

Durante todo o tempo em que estamos exercendo alguma função profissional, estamos resolvendo problemas e encontrando soluções práticas para garantir que produtos e serviços cheguem da melhor forma possível para o cliente final.

Para o professor de finanças, Alexandre Assaf Neto, uma das funções primordiais da empresa é dar lucro econômico para os acionistas e sócios do negócio. Geração de empregos e resolução de necessidades sociais seriam apenas causas secundárias.

O professor Assaf está correto. Quando assumimos a responsabilidade de entregar o valor que a empresa espera de nós, todos saem ganhando, a empresa com o lucro esperado, o funcionário com o emprego garantido e as perspectivas de promoções, e a sociedade, por meio de produtos e serviços que atendam suas demandas.

Eu costumo brincar com a ideia de que o trabalho não é um parque de diversões, aonde vamos para nos divertir, e sim um lugar sério, onde nos encontramos para fazer do mundo um lugar melhor, e que espera de nós o máximo desempenho.

Portanto, reflita sobre essa ideia e assuma uma postura de maior responsabilidade com as suas tarefas profissionais, sem que a sua gerência precise ficar de olho com relação ao que você está fazendo.

Construa a sua carreira pautada na certeza de que todos podem confiar no seu rendimento e na sua postura, mesmo quando ninguém está controlando. Isso se chama integridade e é um valor de mercado pelo qual as empresas estão dispostas a pagar salários mais elevados.

***Promova a si mesmo ao cargo de  
melhor funcionário da empresa.***





## 7. GENIALIDADE EMOCIONAL

*“Desejas voar e não te sentes seguro ante a vertigem?” – Goethe (1983, p.230).*

Que conselho você daria a si mesmo se pudesse voltar no tempo? Faça o exercício intelectual de pensar um pouco a respeito dessa pergunta. Foi por ouvi-la com frequência nos últimos tempos que acabei eu mesmo pensando em como responderia a ela.

Geralmente esse questionamento é feito a pessoas famosas em alguma área de atividade profissional, seja empresário, ator, artista ou esportista, mas ele também pode ser feito a cada um de nós.

Então, qual a primeira resposta que vem à sua mente quando pensa a respeito desse assunto? Será que você cogitou algo parecido com o que a maioria responde: que tivesse mais tranquilidade com relação ao futuro, pois no fim tudo daria certo?

Entretanto, esse comportamento estaria completamente errado!

Depois de um tempo pensando a respeito do assunto, eu me dei conta de que, se algum daqueles bem-sucedidos entrevistados pudesse viajar no tempo e oferecer algum aconselhamento ao seu eu mais jovem, eles estariam cometendo um grande desserviço ao processo árduo que lhes ajudou a chegar aonde chegaram, especialmente quando a recomendação é a de levar a vida menos a sério.

A minha lógica é de que provavelmente foi justamente o fato de terem levado a vida excessivamente a sério e de terem se deixado dominar por emoções turbulentas que levou a maioria deles aos seus resultados expressivamente positivos.

É claro que com a vantagem de conhecer o futuro, nós descobrimos que todas as dificuldades um dia parecem passar, mas é um erro acreditar que elas desaparecem por simples obra do transcorrer dos dias, ou por acreditar que o sucesso invariavelmente vem, independente da maneira como lidamos com as nossas emoções.

Quem sabe foi justamente um grande sofrimento que ajudou a lapidar o caráter vitorioso de tantos vencedores. Vivemos em uma sociedade que conquistou muitos avanços importantes, mas talvez privar e blindar a vida de algumas tormentas possa não ser tão benéfico quanto se acredita.

Seria um grande equívoco voltar no tempo e dizer a si mesmo que tudo iria ficar bem no futuro e para, portanto, viver com mais calma. Se o eu mais jovem acreditasse na verdade do eu mais maduro do futuro, quem sabe não tivesse lutado com tanto afincamento para sair do vale da dor e da angústia, conseqüentemente permanecendo para o resto da vida nessa situação indesejada.

Pense bem em como isso faz sentido. Se alguém hoje tem algum resultado do qual pode ser orgulhar, seria uma péssima opção tentar mudar ou aliviar as dificuldades do momento de vida anterior.

Teria sido mais correto voltar no passado e dizer ao nosso eu mais jovem para que se empenhasse ainda mais e para que lutasse com ainda mais determinação, pois esse é justamente o segredo de uma vida de conquistas.

A perspectiva de futuro que nós hoje temos realmente teria nos ajudado muito quando éramos mais jovens. Entretanto, acreditar que os sofrimentos são um aspecto ruim em nossa vida, só mostra que mesmo depois de adultos nós não aprendemos uma das lições mais relevantes da existência.

Por algum motivo, desde crianças nós somos educados para acreditar que os sofrimentos e todas as suas variações são malefícios que devem ser evitados, e que as alegrias e todas as suas diferentes facetas são benesses que devem ser almeçadas.

Esse conceito chegou a um ponto tão extremo que hoje em dia as pessoas chegam ao absurdo de buscar a felicidade constante, como se essa fosse a definição mais correta de sucesso, e, talvez, a única.

Por outro lado, somos induzidos a evitar as emoções conflitantes, como se fossem um fardo que não merecesse ser carregado, e como se a vida se tornasse amaldiçoada quando somos fustigados pelas dores e tormentas.

Nem mesmo depois de adultos nos damos conta, muitas vezes, de como essa forma de encarar a existência está profundamente equivocada. Requer-se muita maturidade emocional e intelectual para compreender que as dores e os sofrimentos são elementos importantes e necessários para uma vida plena, e até mesmo feliz.

Uma educação verdadeiramente eficaz deveria nos preparar para estimar e saborear todos os aromas do viver. Isso não significa dizer que não deveríamos sentir as dores como as angústias que são, ou fazer de conta que elas não nos afetam e incomodam.

Uma educação para a vida deveria sim nos instruir para compreender que é justamente o vivenciar com consciência e totalidade que deveria ser a atitude mais apropriada, sem tentar nos afastar ou nos fazer ignorar o peso da tristeza.

A nossa maturidade seria completa quando fossemos capazes de desejar as aflições com a mesma força e expectativa com que almejamos as bem-aventuranças.

Imagine você começar o ano novo fazendo uma lista de desejos que incluísse passar por muitas provas emocionais, algumas infelicidades e, quem sabe, pelo menos uma profunda decepção amorosa, com a consciência de que apenas quando atravessamos momentos como esses é que fortalecemos nossa musculatura emocional e até mesmo intelectual.

Um exemplo que ilustra esse cenário imaginário é o diálogo que li no livro “O Jardim de Alá”, de Robert Hichens. Nele, a personagem principal, uma mulher rica, chamada Domini (que está prestes a casar com um padre que largou o sacerdócio por não resistir à atração por ela), faz a sua oração antes de dormir e pede: “Meu Deus! Põe à prova o meu amor. Põe o meu amor na mais difícil das provas, de modo que possa conhecer sua própria força!” (Hichens, 1944, p.326).

Imagine a si mesmo rezando hoje antes de ir dormir: “Deus, que o dia de trabalho amanhã seja desafiador e cheio de problemas, para que eu me torne o melhor profissional que eu possa ser, e o mais qualificado e requisitado por todas as empresas. Que o meu chefe teste os meus nervos amanhã. Amém”.

As mais belas obras de arte e os maiores artistas tiveram como fonte primordial de força de inspiração a raiva, a depressão, a dor, a insegurança, a decepção e a tristeza. Raros são os gênios que não tiveram que sobrepujar grandes obstáculos.

Os quadros assustadoramente lindos de Francis Bacon são frutos de uma infância corrompida. Por trás dos trabalhos de um Leonardo da Vinci está a história de um filho bastardo. A opressão social e os abusos parecem ter sido o combustível que fez Joana d'Arc lutar por suas crenças.

A pintura sagrada de Michelangelo na Capela Sistina foi feita por um ser humano irascível e beligerante. Uma infância violada e o racismo irracional lapidaram Oprah Winfrey para se tornar um dos seres humanos mais amorosos e dedicados pelas causas da humanidade, e numa das maiores comunicadoras que a história teve a honra de registrar.

As obras filosóficas de Nietzsche são frutos de doenças físicas e mentais e de um esforço inimaginável para superar emoções dolorosas. Um dos artistas musicais mais geniais e extasiados da história da humanidade, Beethoven, estava surdo quando compôs a sua peça mais aclamada. Ele chegou a pensar em suicídio, pois não suportava conviver com a sua perturbação.

Rosa Parks não podia mais suportar a dor da segregação e com um gesto singelo chocou o mundo e abalou a estrutura do racismo, quando se negou a dar o lugar no ônibus a um homem branco.

A obsessão por se livrar do insuportável parece ter impulsionado os grandes nomes da existência a produzir o que o ser humano tem de melhor para oferecer.

É claro que é bom celebrar ocasiões jubilosas e mesmo correto ansiar por elas, entretanto, é oportuno compreender que elas não fazem muito para dar vigor à nossa personalidade.

Pessoas com uma vida normal e sem tempestades não produziram grandes obras. Quem vive dores profundas descobre o poder do serviço em prol da humanidade, e paradoxalmente acaba sendo reconhecido por isso.

Use todo o seu desafio diário para fazer um trabalho ainda melhor e mais impactante no mundo. Deixe o seu local de trabalho mais belo com o seu empenho e alto astral, porque você descobriu que da dificuldade nasce o amor para servir.

Assim como você talvez sofra, certamente existem muitos sofrendo ao seu redor. E assim como esperamos por alguém que nos compreenda, você pode ser esse alguém que oferece um gesto de consolo a quem precisa, por meio de sua atuação profissional.

No capítulo 8, da primeira parte de nosso estudo, falamos sobre a **Inteligência Emocional**. Lá analisamos diversas estratégias para lidar com as diferentes dificuldades do mundo empresarial.

Certamente a mais avançada forma de inteligência emocional que podemos desenvolver é a compreensão de que não precisamos tentar nos livrar de nossas agruras, como se fossem algo que vem para nos prejudicar, mas sim compreender que são as mais profundas aflições pelas quais passamos que mais podem nos estimular a produzir o que temos de melhor e mais criativo.

Use a o seu sofrimento para gerar o Amor por meio de sua profissão. Ame cada desafio profissional e saiba transformar o ambiente de trabalho por onde você passa em um lugar inesquecível de positividade e resultados. Torne-se requisitado e inesquecível. Faça as pessoas sentirem a sua falta sempre que você estiver de férias.

***Deus, que o meu próximo dia de trabalho não seja apenas só mais um dia. Ajude-me a acrescentar valor à vida das pessoas e da empresa.***



## 8. MENOS TV E MAIS VIVÊNCIA

*“Jogue fora a sua televisão.” – Red Hot Chili Peppers.*

Há quanto anos você continua trabalhando na mesma empresa ou na mesma função? Quanto tempo faz que você deixou de fazer surpresas no relacionamento, ou quando foi a última vez que fizeram algo diferente pra valer?

Quanto tempo faz que você continua sendo basicamente a mesma pessoa e fazendo as mesmas coisas? Quando foi a última vez que você aprendeu algo significativamente novo?

Uma criança recém-nascida passará o próximo ano todo aprendendo infinitas coisas novas e vencendo desafios gigantescos, como aprender a caminhar e desenvolver a fala, enquanto que muitos de nós, especialmente no local de trabalho, não saímos da fase de engatinhar e balbuciar frases incompreensíveis de reclamação e insatisfação.

Até mesmo uma criança com todas as suas limitações é capaz de evoluir mais em um curto espaço de tempo e encarar mais medos e monstros imaginários do que muitos profissionais que acabam, sem perceber, se entregando ao comodismo.

Talvez tenha chegado a hora de voltarmos a ser criança, independentemente de nossa idade, e voltar a tentar dar novos passos, aprender um novo idioma, participar de um concurso público, ou iniciar um novo processo educativo.

Eu nunca esquecerei a proposta desafiadora apresentada por minha professora de recursos humanos na universidade, de que nunca deveríamos ficar mais de cinco anos na mesma função na empresa.

Antigamente, no mercado de trabalho, a lógica era diferente; quanto mais tempo de carteira assinada na mesma empresa, mais credibilidade o profissional tinha. Hoje em dia quanto mais experiências profissionais, melhor.

Portanto, quando a minha professora da universidade nos apresentou com a ideia de não ficar mais de cinco anos na mesma atividade, aquilo soou como algo quase que impensável.

Eu ainda era da geração que tinha aprendido que precisávamos construir uma carreira estável por tanto tempo quanto fosse possível na mesma função e instituição.

A nova realidade mercadológica, no entanto, nos diz que precisamos nos manter constantemente em movimento e aprendizado. A pior coisa que podemos fazer por nós e pelas empresas onde atuamos é ficarmos estagnados na mesma atividade.

Quando a inércia do comodismo nos domina, nós deixamos de nos desafiar e de tentar aprender novidades, e a empresa também deixa de oxigenar as nossas veias e cérebro com novas ideias e formas de trabalhar. Até os problemas, quando são repetitivos, se tornam entediantes, e vale a pena desbravar calamidades diferentes.

Já faz mais de quinze anos que eu ouvi esse pensamento revolucionário e, desde então, nunca bati na marca dos cinco anos em nenhuma empresa por onde passei.

Cheguei a voltar para as mesmas empresas onde tinha atuado algumas vezes, mas sempre fiquei no limite dos cinco anos, e me sinto muito feliz por ter seguido aquele conselho.

Provavelmente eu não tenho a mesma condição financeira que alguém que permaneceu no mesmo lugar por tanto tempo, mas certamente eu estou mais preparado para lidar com as mudanças de um mercado de trabalho em constante revolução.

O mais importante de tudo isso é que eu mesmo mudei radicalmente durante esse processo todo; creio que sempre para melhor.

A questão não tem a ver com certo ou errado neste caso; é apenas uma perspectiva de encarar o mercado de trabalho que nos desafia a buscar o constante aprimoramento intencional e fluido.

Imediatamente quando penso em não ficar muito tempo no mesmo local eu tenho a sensação de que não posso me acomodar em minhas habilidades e em meu processo de aprendizado.

A ideia dos cinco anos é ideal, pois não é nem tão pouco tempo, que não possamos estabelecer alguma estabilidade e lealdade para com a empresa; e também não é um tempo muito longo, que nos leve a sentir os efeitos do acomodamento.

Os extremos disso são aquelas pessoas que são a tal ponto descomprometidas com o trabalho, que não se importam de ficarem apenas alguns poucos anos, ou até mesmo apenas alguns meses no mesmo trabalho; enquanto outros profissionais já estão há tanto tempo na mesma empresa, que já perderam a capacidade de desvincular a sua identidade pessoal da identidade do crachá que carregam no pescoço, fato esse que pode ser muito perigoso diante de uma eventual necessidade de adaptação.

Eu não tenho dúvidas e não questiono que ainda continua sendo louvável permanecer por bastante tempo em um mesmo trabalho, dentro de uma mesma empresa, pois isso demonstra sim a capacidade e engajamento desta pessoa em crescer e ajudar a empresa a evoluir.

Mesmo esses profissionais também podem tirar algum proveito do conceito dos cinco anos, não tanto pelo sentido de deixar o atual emprego, mas sim mais pela ideia de se manter atento e em constante ressignificação.

O problema não é permanecer na mesma empresa, e não foi essa a provocação de minha professora, mas sim acomodar-se com uma situação que parece confortável e esquecer-se de manter uma rotina constante de aprendizado e preparação.

Um profissional que não consegue compreender e adotar essa postura de adaptabilidade, pode se ver no futuro em uma situação delicada quando precise, porventura, ter que procurar por outras opções de trabalho, e então dar-se conta de que passou muito tempo fazendo algo que só tinha utilidade na função ou na empresa onde dedicou toda a sua atenção.

Diretamente relacionado com a provocação deste capítulo, eu não vou me cansar de repetir três ideias que me ajudam a manter o desenvolvimento pessoal e profissional, e que são acessíveis a qualquer pessoa.

A primeira delas diz respeito a leituras. Esse é um hábito que precisa ser exercitado diariamente, sem férias e sem feriados, e que é prazeroso e desafiador de ser mantido e evoluído, e a ideia é justamente essa. Além de ser um passatempo que pode ser divertido, ainda tem a vantagem de forçar a nossa capacidade cognitiva e nos mantém em constante evolução intelectual.

O conceito de ler livros também pode servir de metáfora para dizer que devemos conhecer lugares novos. Pode ser uma viagem para outro país, ou pode simplesmente ser um passeio para uma cidade nunca

antes visitada; ou para um parque onde nunca fomos, mas que fica muito perto de onde residamos.

A metáfora da leitura literária também pode simbolizar a mensagem de que de tempos em tempos precisamos conhecer pessoas novas e frequentar novos ambientes, com o objetivo de reoxigenar as nossas vivências.

Opções não faltam para encontrar novas pessoas. Pode ser uma pós-graduação presencial; uma visita profissional a outra empresa; o aluguel de um espaço em um *coworking*; a participação em alguma feira de negócios; ou então participar de um evento de palestras.

Enfim, ler novos livros pode significar literalmente passar os olhos por frases escritas em páginas de papel, ou levar nossa personalidade a lugares que ela ainda não conhece. O efeito agradável de abrir nossos horizontes para novas experiências é enriquecedor em qualquer dos casos.

Com relação ao segundo ponto ao qual eu jamais me cansarei de defender e que tenho certeza trará todos os benefícios imagináveis para a carreira profissional de qualquer um, diz respeito ao aprendizado de um novo idioma.

Para mim esse idioma foi o inglês, uma língua com extrema importância comercial nos dias de hoje. A grande maioria das profissões necessita que o profissional esteja preparado para se comunicar nessa que é a linguagem mais comercial do mundo.

Todavia, atualmente existem outras linguagens que estão ganhando relevância no mercado de trabalho e que estão oferecendo diversas oportunidades de empregabilidade, como é o caso da programação de computadores e as linguagens numéricas, como as engenharias.

A grande questão aqui é estar atento aos movimentos da economia global e perceber onde as grandes oportunidades se apresentarão em

um futuro próximo e se antecipar, preparando-se e educando-se para essas novas chances de trabalho.

No capítulo 8, da primeira parte, no título **Menos TV e mais livros**, abordamos a possibilidade de reduzir o consumo de informação da televisão e de outras mídias sociais a fim de dedicar mais tempo à leitura e ao lazer com a família.

A terceira e última provocação que eu gostaria de compartilhar e aprofundar neste capítulo diz respeito à importância, não apenas de nos dedicarmos intensamente pelos nossos objetivos profissionais, mas também de nos permitirmos momentos, aliás, muitos momentos, de divertimento e descontração, especialmente com a família e, acima de tudo, com os filhos.

Nossa prioridade de vida não deve ser o trabalho, nossa prioridade número um é **a família e o trabalho**. Nenhum deles tem mais nem menos importância do que o outro. Ambos estão no mesmo patamar de relevância e por isso precisam ser equilibrados com amor e sabedoria.

Sem um bom trabalho é quase impossível proporcionar conforto familiar, mas sem uma base firme com o cônjuge e com os filhos o trabalho perde completamente o sentido.

Eu tenho sido muito enfático em nossas conversas sobre o desenvolvimento profissional, mas eu também já disse lá atrás, no capítulo 8 da primeira parte, que a família desempenha um papel fundamental em minha interpretação de realização no trabalho.

Algumas páginas atrás eu disse que acredito que as redes sociais estão roubando um tempo precioso de nossos relacionamentos em família. Toda casa deveria ter um espaço sem televisão para as pessoas sentarem confortavelmente de frente umas para as outras para fazer o que há de mais mágico na vida: compartilhar histórias próprias de vida por meio da conversa.

E não é só em casa que estamos deixando de falar com quem a gente ama. No trabalho também temos conversado pouco sobre o que realmente importa com os nossos colegas.

Eu sempre fui da opinião de que, na verdade, a gente inventou o trabalho só para ter uma desculpa para nos encontrarmos todos os dias com outros seres humanos, pois essa é uma necessidade da nossa espécie.

Nós não discordamos da compreensão de que as empresas devem, acima de tudo, dar lucro, e é por isso que estamos dedicados a este estudo, mas se esse lucro não gerar valor social de amizade e cooperação, então podemos abdicar de toda essa parafernália que temos produzido, pois ela será vazia de significado.

Uma empresa que só der lucro financeiro, sem gerar valor emocional, não nos serve. E eis aqui o seu papel como profissional dentro da empresa onde você atua: dar sentido à sua própria história e à história dos colegas e da organização.

***Menos TV; mais aprendizados. Menos notícias; mais conversas. Menos trabalhar para ganhar dinheiro; mais servir para gerar valor.***





## 9. FAZ-ME RIR

*“Quando você ri; você muda, e quando você muda o mundo inteiro muda.” – Madan Kataria (2011, p.8).*

Rir com aquela vontade exagerada e descontrolada porque a situação é hilária faz a gente perder o ar e até a compostura. As maquiagens sociais ficam borradas e a etiqueta do comportamento empertigado volta à sua naturalidade espontânea.

Quando um momento assim acontece, a gente perde o controle sobre nós mesmos e se entrega completamente a esse instante contagiante e raro. Pena que não é sempre que se consegue achar uma oportunidade que nos sacuda de alegria.

Quando foi a última vez que você se contorceu de tanto gargalhar? Eu não estou falando daqueles momentos em que apenas achamos algo engraçado e reagimos controladamente à circunstância; eu estou me referindo àqueles momentos que aparecem de surpresa e que nos fazem “rolar no chão” de tanta diversão e êxtase. Você consegue recordar?

Quando eu era criança, esses momentos eram mais frequentes, porém depois de adulto eles ficaram mais esparsos e raros. Espero que seja diferente com você.

Hoje em dia o que me faz rir com facilidade, são pessoas engraçadas ou shows de *stand-up comedy* (Comédia em pé). Uma pessoa que consegue arrancar de mim expressões naturais de bom humor é o representante da comédia em pé Russell Peters.

Russell Peters é um ator e comediante canadense que iniciou a sua carreira em 1989. Apesar de ser canadense, os pais dele são imigrantes indianos. Esse fato fez com que Peters tivesse uma infância regada a preconceitos e estigmas que é o mesmo que sofrem muitas pessoas de diferentes etnias e culturas ao redor do mundo.

Percebendo isso, ele baseou todo o seu repertório de piadas na temática das diferenças culturais e linguísticas, e transformou os seus possíveis traumas de infância em situações hilárias.

Ele poderia ter feito de sua experiência de vida uma crítica social, no entanto ele conseguiu transformar a sua vivência em um humor agradável e de bom gosto, que ao invés de separar as pessoas, consegue uni-las para rir até mesmo das questões mais delicadas.

Entretanto, a sua carreira não foi nem um pouco flauteada e precisou de muita seriedade e empenho para chegar ao sucesso. Um dos conselhos que ele atribui como fundamentais ao seu desenvolvimento veio de outro comediante, mais experiente e já bem-sucedido, que lhe recomendou a, sempre que possível, subir nos palcos e praticar a sua técnica, nem que para isso tivesse que trabalhar de graça muitas vezes.

Em 2004, ele tirou a sorte grande quando, sem ter planejado, os seus vídeos foram parar no *Youtube* e ele virou uma sensação mundial. Atualmente, ele faz shows pelo mundo inteiro, sempre com casa lotada, além de estrelar diversos programas de sucesso na televisão americana e canadense, e de também ter participado de diversos filmes.

Pelo fato de ter se dedicado seriamente ao seu trabalho e por ter tido a humildade de aceitar pequenas oportunidades no início da carreira, ele esteve preparado quando a grande chance de sua vida se apresentou, e hoje ele desfruta de uma carreira sólida e longa de sucesso.

Outro exemplo que consegue me fazer chorar de tanto rir é o Médico Indiano Madan Kataria. Apesar de ele trabalhar com o humor, o seu trabalho é, na verdade, muito sério. Kataria se tornou um profissional engajado em fazer do riso tanto uma profissão como um estudo, que são conduzidos com muito respeito.

O Dr. Madan Kataria criou o que hoje é conhecido como o Yoga do Riso e seu objetivo é trabalhar com entidades organizacionais, tais como hospitais, creches, escolas, asilos, empresas, e até mesmo prisões, levando o seu conhecimento para ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas nesses ambientes.

Como médico, Madan iniciou, em 1995, o estudo e a aplicação de suas teorias, e o seu objetivo *não* é contar piadas, mas sim fazer do riso uma prática diária, assim como um exercício físico, que não precisa de um motivo ou de emoções para acontecer, mas que fazemos pura e simplesmente porque compreendemos a sua importância.

Hoje já são mais de 6000 pessoas em mais de 60 países que se reúnem todos os dias para exercitar diversas técnicas do riso, que envolvem também a respiração controlada (Kataria, 2011).

O curioso do seu trabalho é que ele leva a sua teoria para dentro de organizações que parecem pouco ter a ver com essa proposta, como prisões, empresas e asilos. Entretanto, se nos detemos um pouco nessa observação, logo nos damos conta de que é justamente nesses lugares que o humor precisa ganhar espaço.

É claro que o nosso foco aqui no livro são as empresas e nós sabemos que, às vezes, esse pode ser um lugar exageradamente sério e formal. Segundo o seu estudo, o corpo e a mente não conseguem diferenciar

entre uma risada espontânea e uma fingida e que, portanto, os benefícios de ambas são os mesmos. Por isso ele sugere rirmos todos os dias como forma de atividade física, mesmo sem achar graça de nada, e até mesmo dentro das empresas.

Em sua palestra de apresentação no TED (programa de palestras de quinze minutos no *Youtube*), Madan comenta que o riso é poderoso, inclusive, na cura e prevenção de doenças, mas precisa ter um tempo de duração um pouco mais longo do que os breves momentos de alegria que às vezes nos permitimos desfrutar (Kataria, 2014).

Ao falarmos sobre essas duas atividades profissionais do humor, podemos observar três quesitos extremamente relevantes e que temos estudado ao longo de todo o livro.

O primeiro deles se refere a agir em cima de nossos objetivos de trabalho e a manter uma constância, por, pelo menos, dez anos, de persistência e de aprimoramento de nossas habilidades profissionais.

Observe que Russell iniciou seriamente no mundo profissional da comédia em 1989 e que o Dr. Kataria começou em 1995 com as suas pesquisas e trabalhos. Ambos já têm mais de 20 anos de dedicação em algo que parece apenas diversão, mas que no fundo é um exemplo claro de trabalho árduo e focado.

O segundo ponto, que também estudamos neste livro, é o da importância de se falar um segundo idioma, como o inglês, pois mesmo que o trabalho de ambos, Russell e Kataria, tenha alcançado visibilidade internacional e na internet, os materiais que eles disponibilizam só podem ser acessados no idioma original, o inglês.

Portanto, por mais salutar e divertido que o trabalho desses dois grandes exemplos seja, se você não compreender o idioma, não poderá tirar proveito do que eles têm a oferecer de melhor. E isso também acontece com muitas oportunidades profissionais que hoje em dia requerem o domínio do inglês voltado para negócios.

Entretanto, a lição aqui é mais profunda do que apenas a importância da linguagem. Ela vai além e se estende para compreensão de que no mundo de hoje precisamos estar atentos às oportunidades que o mercado de trabalho oferece, mas que, em contrapartida, cobram de nós algum tipo de especialização e preparação prévias.

Além disso, há o ponto interessante a se observar que muitas oportunidades profissionais acontecem em momentos de descontração e *happy hours*, geralmente fora do horário de trabalho.

Assim como o idioma nos conecta com o mundo, interagir com os colegas de trabalho e de outras empresas cria oportunidades de *net-working* que, muitas vezes, podem oportunizar propostas de empregos ou inícios de inovações lucrativas.

Ao longo de minha experiência profissional, eu pude observar muitas pessoas que preferiam não se misturar com os outros e isso acabava criando uma certa distância com relação ao resto do grupo.

Todo mundo tem total direito de não querer interagir para além da formalidade do contrato profissional. De qualquer forma, conforme temos estudado, o trabalho não é apenas uma fonte de responsabilidades e renda salarial, mas também de interação social e experiências alegres.

O terceiro ponto que nos cabe observar com mais atenção neste capítulo, se refere ao fato de que para rir e fazer rir é preciso primeiro oferecer algo, sem a certeza de receber outra coisa em troca. Vejamos o que isso quer dizer.

Mesmo que Russell e Kataria sejam profissionais que vivem e ganham o seu sustento do que fazem, muito do material produzido por eles está disponível de forma totalmente gratuita na internet. É possível que qualquer um de nós se beneficie das suas teorias sem nunca dispendir um centavo para isso.

É complicado alcançar qualquer aumento de salário ou promoção profissional sem primeiro oferecer alguma coisa que beneficie a outra parte, sem a certeza de receber o que se espera em troca.

O que eu quero dizer, e que você compreende muito bem, é que antes de pedir um aumento de salário, por exemplo, faz-se necessário aumentar, ou a quantidade ou a qualidade, de seu trabalho.

Essa lógica pode parecer injusta para alguns, mas infelizmente é assim que o mundo profissional funciona. A gente pode não achar graça dessa ideia, mas ao mesmo tempo não adianta chorar.

Quem aceita que as coisas assim sejam, e procura se adaptar para tirar vantagem da nova compreensão, colherá resultados mais rapidamente do que alguém que não se sente conformado com a realidade.

Lembre-se de que antes de Russell Peters se tornar um comediante famoso pelo mundo inteiro, e considerável e merecidamente rico, ele precisou, no início da carreira, se apresentar em qualquer lugar onde tivesse oportunidade, nem que às vezes precisasse fazer isso de graça.

É óbvio que ninguém deveria trabalhar exageradamente além das suas horas normais e muito menos de graça, mas como é que você espera receber o reconhecimento das pessoas sem antes oferecer uma amostra grátis do seu valor e potencial?

Por que as pessoas, ou as empresas, iriam lhe pagar por algo, sem saber se, de fato, precisam disso, ou se isso tem qualquer valia para elas?

Por que alguém iria contratar os shows do Russell sem saber se, de fato, eles eram bons e se valia a pena dispendir dinheiro e tempo para assisti-lo? Se mesmo depois de se apresentar gratuitamente para as pessoas elas não achassem graça nenhuma no trabalho dele, seria culpa da plateia o fato de Russell hipoteticamente não ser um profissional adequado para aquela atividade?

É claro que não. O *feedback* da plateia, quer positivo ou negativo, foi importante para construir um trabalho cada vez melhor e em consonância com a expectativa desses clientes que, uma vez que percebessem o valor dos shows de comédia de Peters, estariam dispostos a pagar quanto fosse necessário para sentirem-se bem em um de seus espetáculos.

Depois disso, então, Russell poderia recuperar todo o tempo e dinheiro investido nos tempos em que precisou trabalhar de graça. O mesmo vale para você dentro de uma empresa.

Por que a empresa iria aumentar o seu salário, ou lhe dar uma oportunidade relevante, se você não mostrar para ela que é digno de merecimento? Muitos profissionais acreditam que merecem essas benesses apenas porque têm tempo de serviço. Outros, antes de mostrar mais serviço, esperam primeiramente receber algum incentivo monetário para isso.

Falando de forma mais objetiva e específica, nós iremos lembrar que, no capítulo nove, na parte um de nosso estudo, intitulado **Sorria e elogio**, nós falamos sobre a boa oportunidade de colher ótimos resultados com duas ações que são justamente sorrir para as pessoas no local de trabalho e encontrar motivos, mesmo que simples, para elogiar alguém todos os dias.

Essas duas propostas partem do pressuposto de que primeiro fazemos algo para depois receber algo em troca. Perceba que em nenhum momento neste livro eu iludi as suas expectativas prometendo resultados imediatos.

Lembre-se que Russell e Kataria já trabalham há mais de 20 anos em suas atividades profissionais, e que você também precisará dedicar tempo e esforço, com inteligência, a fim de colher frutos valiosos de seu trabalho.

Ao sorrir e elogiar no ambiente profissional, você não está fazendo nada mais do que melhorar o convívio com os seus colegas e criar uma imagem agradável e positiva de quem você é.

Todavia, não se deve menosprezar o poder desses gestos; eles são poderosos, pois todos adoram estar na presença de alguém conveniente e as pessoas repudiam ter que conviver com alguém desagradável.

***O funcionário foi pedir um aumento para o seu gerente e disse: “Chefe, eu quero um aumento de salário; já tem três empresas atrás de mim”. Ao que o chefe respondeu: “Ah, é?! Quais?” Então o funcionário disse: “A da luz, a da água, e da internet”.***



## 10. VOCÊ JAMAIS SERÁ DEMITIDO!

*“Mas eu te imploro, por meu amor e minha esperança: não jogue fora o herói que há em teu espírito! Mantém sagrada a tua mais alta esperança!” – Nietzsche (2019, p.63).*

Quem você apostaria que seria capaz de atingir a maior velocidade? O Usain Bolt, que foi considerado o velocista profissional mais rápido da história, em uma competição Olímpica na disputa pelo ouro?

Ou uma pessoa que se perdeu na selva e que precisará de toda energia possível para fugir desesperadamente, pois, de repente, se vê perigosamente diante de um leão faminto, que já se prepara para dar o bote?

Mesmo diante dessas duas situações dramáticas e desafiadoras, eu tenderia a acreditar que, ainda assim, o Usain atingiria mais velocidade do que o homem apavorado na selva, tentando escapar das garras da morte.

No entanto, talvez seja possível afirmar que ambos correrão o mais rápido de que são capazes, dada a circunstância de cada um.

Podemos, a partir desse exercício de imaginação, fazer uma analogia com o mercado de trabalho e reconhecer que algumas pessoas alcançam excelentes resultados, ou porque elas amam muito aquilo que fazem e estão extremamente motivadas; ou então porque elas se encontram em uma situação extremamente dramática e conseguem gerar força a partir da angústia e do desespero extremo.

Seja lá qual das duas seja a sua ou a minha motivação, ambas produzem resultados surpreendentes e eficazes.

A diferença é que alguns profissionais trabalham da mesma forma que o Usain Bolt treina e compete. Ele tem uma motivação interior natural e espontânea para competir agressivamente e vencer, nem que para isso precise ir ao limite da dor física, psicológica e emocional.

Enquanto outros também dão o máximo de si, mas porque são movidos por uma força externa que os faz trabalhar o máximo que conseguem, mas o objetivo não é tanto cruzar uma linha de chegada, mas sim escapar de algum problema grave que os atormenta e faz sofrer física, psicológica e emocionalmente.

A força interior do Bolt é algo que ele descobriu e encontrou por conta própria, e que se tornou a sua razão de viver e de acordar todos os dias; enquanto aquele que luta contra algo externo a si mesmo, pode estar batalhando, por exemplo, para fugir da pobreza, da situação de vida degradante onde nasceu, ou, quem sabe, para escapar das garras de algum tipo de dor atormentadora, ou de alguma depressão.

Nós poderíamos argumentar que tanto a dor como a depressão são motivações interiores, mas, na verdade, é como se elas não fizessem parte de quem nós somos, como se fossem corpos estranhos a nós, e que precisam ser afastados a qualquer custo.

Ambos os casos nos farão avançar muito longe na vida e na profissão. Algumas pessoas podem ainda incorporar as duas razões para

correr, elas podem estar fugindo de algo intenso que as incomoda, ao mesmo tempo em que descobriram uma poderosa fonte de inspiração.

Em ambos os casos, o coração baterá poderosamente forte dentro do peito e a mente dificilmente terá espaço para pensar em qualquer outra coisa a não ser fazer o máximo para correr o mais rápido possível.

Pessoas que vivem situações extremas como essas, sejam atletas de elite ou profissionais em situação crítica, certamente são atacadas pelo estresse, ansiedade e preocupação, mas a sua determinação é a tal ponto elevada que nem mesmo isso pode pará-las.

No entanto, existe ainda outra possibilidade. Existem pessoas que não veem motivo nenhum para dar o máximo de si. Elas não estão nem correndo para fugir do que odeiam e que as preocupa, nem estão voando para conquistar o que ambicionam.

Essas pessoas estão perdidas na selva, e mesmo quando percebem o leão diante de si, não fazem nada para tentar salvar a própria pele. Elas, de repente, se veem desafiadas a competir contra algum desafio, mas desistem antes mesmo de tentar.

Lamentavelmente, muitas pessoas acordam todos os dias indispostas e resignadas, prontas para serem devoradas pelo leão dos problemas e das frustrações, ou para serem a todo instante derrotadas na pista da existência.

A excelente notícia é que se você está lendo estas palavras agora, isso significa que você decidiu lutar para vencer. Aliás, decidir lutar já é a vitória em si. Mas o tempo de colher os resultados deverá ser respeitado e o objetivo só é alcançado depois de todas as derrotas terem sido ultrapassadas.

No último capítulo da primeira parte deste livro, nós estudamos sobre a **Meditação** e compreendemos a importância de tirar um tempo alguns dias na semana para sentar e pensar de forma intencional e selecionada, com foco em afirmações e soluções proveitosas.

Meditar é o exercício constante de treinar o controle sobre os nossos pensamentos e emoções. Parece absurdo pensar dessa forma, mas constatamos que se nós não assumimos o controle sobre eles, então eles assumirão o controle sobre nós.

Isso deixa de ser tão assustador quando percebemos que o nosso corpo também não precisa de nossa autorização para funcionar. Quer determinemos ou não, o nosso coração continuará batendo, nosso sangue continuará circulando e nossos pensamentos continuarão falando.

O que podemos fazer é escolher um estilo de vida que interfira de forma recomendada e intencional, ou inapropriada e desleixada, na saúde de nosso coração e circulação sanguínea, bem como podemos usar de técnicas de melhoria da forma de pensar, que contribuam para a nossa saúde psicológica e emocional.

Este livro foi todo ele pensado para focar em um ponto crucial para o sucesso de qualquer profissional: dar o primeiro passo que inicia uma caminhada. Não terá valido de nada tudo o que temos falado até aqui se não colocarmos pelo menos uma ideia em prática.

Não é possível competir em nenhum segmento sem dar o primeiro passo que inicia a ação. No começo é natural que não consigamos dar muita velocidade ao nosso movimento, mas depois que nós começamos, as coisas começam a ficar naturalmente mais fáceis.

A gente pode até cair no meio do caminho, e está tudo bem. Mas caso isso venha a acontecer, basta levantar, descansar, e se recuperar; e então voltar a trabalhar rumo ao nosso objetivo.

Não se deixe sabotar por nenhuma desculpa. Comece. Apenas comece. Se não for possível iniciar com a quantidade de tempo que lhe parece satisfatória, pelo menos inicie com o que tem a seu dispor.

Eu volto a repetir e afirmar que este é um livro sobre ação. Toda a teoria é válida como parte do processo de aprendizado, mas qualquer resultado só acontece a partir do movimento baseado no propósito e

na determinação, com a consciência de que fazem parte do trajeto o erro, a correção e o aperfeiçoamento.

Você não tem o imperativo de fazer tudo certo, assim como o Usain não tinha obrigação nenhuma de ser sempre o campeão. Perder e aprender faz parte do processo de aprendizado e temos que estar dispostos a passar inclusive por isso.

A responsabilidade que nós temos sim, especialmente conosco mesmos, é a de, pelo menos, tentar e fazer alguma coisa, nem que mínima. Você não precisa ser perfeito, mas deve agir com atenção para buscar aprender.

Apenas agir por agir também não vai ajudar. É preciso colocar atenção e inteligência na receita, pois esses são ingredientes que geram aprendizado. Isso é meditação. Estar atento às atividades cotidianas é meditar tanto quanto tirar tempo com o intuito de sentar para refletir e organizar os pensamentos. Agir sem pensar é agir mal.

Apenas filosofar, e não agir, também não serve de nada. No livro **A República**, de Platão, Sócrates expressa o pensamento que agora divido com você: “A alma tem uma função [...], que é a seguinte: conduzir, governar, meditar e todos os demais atos da mesma espécie”.

Portanto, não pensar contemplativamente e não agir intencionalmente, não é viver. No entanto, pensar com qualidade e agir com determinação geram a excelência pessoal e profissional, e pessoas excelentes jamais são demitidas.

***Ao concluir este livro você acaba de cruzar a linha de chegada e de dar uma prova a si mesmo de que tem todos os requisitos de um excelente profissional. Todas as empresas estão em busca de trabalhadores como você. Parabéns!***





## O TROFÉU DA SUA VITÓRIA

Antes de encerrarmos, eu quero agradecer por você ter dedicado uma parte importante da sua vida para ler este livro. Ele foi escrito com muito cuidado e intenção de gerar valor na sua carreira profissional. Obrigado por sua participação e comprometimento nesse processo.

No primeiro livro da série “Siga o Líder”, com o subtítulo como ser um ótimo funcionário, ao final eu fiz uma lista dos dez líderes que foram importantes em minha jornada profissional. Agora, ao final deste “Siga o Líder”, eu quero encerrar com uma lista dos dez livros que tiveram profunda influência em minha jornada profissional e pessoal.

Depois de apresentar a lista, eu farei uma breve explicação do porquê ter escolhido esses livros e do conteúdo do qual eles tratam. Espero que você goste da seleção que eu organizei para complementar os seus estudos como forma de presente pela conclusão de sua jornada.

Ao fazer esta seleção estou lhe presenteando com uma sugestão daquilo que considero enriquecedor e valioso para uma vida de sucesso: bons livros e ideias inspiradoras. Além disso, espero estar prestigiando

e divulgando o trabalho de outras pessoas que dedicaram suas vidas para fazer do mundo um lugar melhor. Aqui vão eles:

1. **Cartas a um jovem administrador** (Idalberto Chiavenato)
2. **A marca da vitória: Nike** (Phil Knight)
3. **O santo, o surfista e a executiva** (Robin Sharma)
4. **O futuro da humanidade** (Augusto Cury)
5. **Os segredos da mente milionária** (T. Harv Eker)
6. **O negócio do sono** (Vicki Culpin)
7. **Por que nós dormimos** (Matthew Walker)
8. **O pequeno Príncipe** (Antoine de Saint-Exupéry)
9. **O homem que calculava** (Malba Tahan)
10. **Como organizar sua vida financeira** (Gustavo Cerbasi)

1. **Cartas a um jovem administrador** (Idalberto Chiavenato): Esse é um livro do Professor de Administração e Recursos Humanos, Chiavenato. O livro é escrito de maneira bastante pessoal sobre os caminhos que o levaram a escolher a administração como área de atuação e de ensino, e de como habilidades aparentemente desconexas da profissão acabaram sendo fundamentais para fazer dele um profissional de destaque.

2. **A marca da vitória: Nike** (Phil Knight): Livro escrito pelo fundador de uma das marcas mais conhecidas de tênis e artigos esportivos,

ele narra a trajetória do empreendedor Phil Knight que levou à criação da Nike e dos percalços e fracassos que se mostraram fundamentais para a construção de uma marca de sucesso e respeito, baseada numa forma de pensar arrojada.

**3. O santo, o surfista e a executiva** (Robin Sharma): Eu costumo dizer que desde a primeira vez que li, e sempre que releio, esse livro, acabo fazendo alguma coisa positivamente absurda. Isso porque o conteúdo nos instiga para a ação transformadora. A obra é um excelente guia para profissionais que querem encontrar sentido e inspiração no trabalho. Infelizmente é um material difícil de encontrar na versão em português. Em inglês é possível achar disponível de forma gratuita em PDF na internet. Caso não consiga esse livro em específico, qualquer outro livro ou vídeos no *Youtube* do autor serão de grande valor para seu crescimento pessoal e profissional. Robin Sharma é o mesmo autor de outras publicações de sucesso como “O Monge que vendeu sua Ferrari” e “Quem vai chorar quando você morrer?”.

**4. O futuro da humanidade** (Augusto Cury): Esse foi o primeiro livro que instigou profundamente a minha curiosidade e vontade de contribuir para o bem-social. Geralmente, o trabalho do Augusto Cury é tachado pejorativamente de autoajuda, o que acaba afastando muitos leitores. Entretanto, ele é um dos seres humanos mais engajados em entregar para a sociedade ferramentas práticas de desenvolvimento pessoal. Nesse livro, o autor aborda a problemática de uma sociedade acostumada e sedada para os absurdos do cotidiano e nos provoca a não aceitar atos desumanos como algo normal.

**5. Os segredos da mente milionária** (T. Harv Eker): Esse é o livro perfeito para quem quer desenvolver uma forma de pensar mais voltada

para resultados financeiros. Ele é um livro de fácil assimilação e repleto de pensamentos motivadores para quem quer começar a colocar a vida financeira e profissional nos trilhos do sucesso.

6. **O negócio do sono** (Vicki Culpin): Um dos mais graves problemas da sociedade moderna e contemporânea é o descaso com a importância do sono e a inconsciência dos graves problemas causado por noites de sono com menos horas do que o mínimo necessário para a nossa recuperação. O livro aborda essa problemática por uma perspectiva do trabalho e oferece recomendações científicas de como colocar em prática ações para corrigir o problema e aumentar o desempenho profissional por meio de ideias simples e esclarecedoras.

7. **Por que nós dormimos** (Matthew Walker): Livro que também fala da importância do sono e dos malefícios do desrespeito com essa função essencial da biologia humana. O livro é mais denso do que o anterior em argumentos científicos e até passam o limite do humanamente possível de se colocar em prática nos dias de hoje, como o próprio autor acabou reconhecendo em entrevistas posteriores. É um livro importantíssimo, mas precisa ser lido com uma dose de sabedoria para colocar os ensinamentos em prática de maneira harmoniosa a fim de evitar a paranoia sobre o tema.

8. **O pequeno príncipe** (Antoine de Saint-Exupéry): Esse é um dos maiores presentes que a humanidade recebeu em forma de livro. Ele foi escrito de maneira que crianças e adultos podem ler e se maravilhar com a narrativa. Para adultos, esse é um livro repleto de ensinamentos e provocações existenciais que nos fazem questionar algumas ações. Seria um erro ter vivido sem ter tido o prazer de conhecer essa obra. Além do mais, ela pode ser lida em poucos dias. Mas recomendo não

ler com pressa, e sim com calma, apreciando cada palavra, pois a obra foi escrita com muita cautela e atenção aos mínimos detalhes. Vale a pena apreciá-la com calma.

**9. O homem que calculava** (Malba Tahan): Esse também é um livro escrito de maneira que tanto crianças como adultos acharão a leitura enriquecedora e criativa. Escrito pelo autor brasileiro Júlio César de Melo e Sousa, o conteúdo desperta no leitor a compreensão da matemática em suas diversas facetas para resolver os problemas do dia a dia. É o livro perfeito para instigar as crianças e os jovens para o prazer dos cálculos como algo divertido e útil. Para adultos, esse é um excelente exemplo de como é possível resolver os problemas do cotidiano profissional com boa dose de criatividade e perspicácia. Serve de preparação para o último livro de nossa lista, que tratará de maneira mais direta sobre finanças.

**10. Como organizar sua vida financeira** (Gustavo Cerbasi): Gustavo Cerbasi tem dedicado sua vida acadêmica e profissional a enriquecer o nosso país com a divulgação do conhecimento sobre educação financeira. Nesse livro ele é direto em ajudar o leitor a organizar a vida financeira em um passo a passo completo. Para quem já está familiarizado com o trabalho do autor e já tem domínio sobre questões financeiras, outra dica é o livro mais recente do Gustavo, “A riqueza da vida simples”, em que ele aborda a importância e as vantagens de um estilo de vida mais frugal e simples, em consonância com os problemas que estão sendo debatidos globalmente com relação aos impactos ambientais e a necessidade de uma economia mundial sustentável.

Enfim, caro leitor, este é o fim de nosso diálogo por meio desta obra, mas é apenas mais um passo em nossa jornada de crescimento

profissional. Como bem diz o subtítulo do livro, esta é a caminhada em busca da excelência profissional. Você venceu uma etapa importante e certamente ainda vencerá muitas outras, pois agora tem uma prova concreta de que quando se propõe a fazer algo, vai até o fim.

***Tudo o que nós queremos na vida  
está sempre a apenas um passo de  
distância de nós: o primeiro passo.***



## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à **Vida**, a essa que alguns chamam de Deus, de Energia, de *Big Bang*, ou por qualquer outro nome; esse mistério que aqui colocou a todos nós e que frequentemente me propõe (ou impõe?) novos desafios. Eu desconfio que seja Ela quem me desafia, me derruba e me ajuda a criar, a inovar e a vencer. Obrigado.

Nunca conseguirei retribuir ao amor incondicional e ao apoio irrestrito de meus pais, **Adão e Lúcia**, em cada passo de minha jornada. Eles me ensinaram a almejar o melhor sem perder a simplicidade. Deles aprendi a dar sempre o máximo de mim e a prestar atenção aos mínimos detalhes no trabalho.

Tive a honra de conhecer a minha Professora Orientadora de Mestrado, a Doutora em Administração **Cristine Hermann Nodari**, que desde o começo foi apoiadora e educadora, sabendo acreditar e conduzir nossos estudos de maneira firme e amigável. Foi ela quem me apresentou o tema de pesquisa chamado *inovação frugal*; assunto com o qual temos trabalhado e sonhado para produzir excelentes resultados para a universidade, para as empresas e, acima de tudo, para a sociedade.

Os últimos anos foram de muita pesquisa e datas para cumprir e, felizmente, pude contar com a contribuição da colega de pesquisa de mestrado e amiga **Juliana Bondan**, uma profissional e estudante extremamente guerreira e comprometida.

A vida foi muito generosa em me presentear com uma quantidade significativa de pessoas maravilhosas, inspiradoras e incentivadoras. Esse é o caso de toda a família Simon (**Manu, Cassi, Aline, Claiton, Tânia, Ivania e Miguel**), que faz parte da minha história desde sempre. Sinto muita honra em tê-los como amigos ao longo de todos esses anos.

Fico muito feliz em poder agradecer mais uma vez ao apoio de meus colegas de trabalho e amigos de longa data, **Geson Serini, Devanir Pizzo e Mateus Herrmann**, por sempre acreditarem em meus projetos, mesmo quando eles ainda são apenas pequenas ideias estranhas.

Graças à amizade e aos aconselhamentos sinceros de todos que aqui foram mencionados, juntos temos vencido diversos desafios e dado vida a vários sonhos.



## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMTHOR, Frank (2017) **Neurociência para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. ISBN 978-85-508-0173-5.

ARISTÓTELES (2013) **Ética a Nicômaco**. Bauru, SP: Edipro, 2013. ISBN 978-85-7293-665-4.

BARNES, Christopher M.; WATSON, Nathaniel F. (2019) **Why healthy sleep is good for business**. Elsevier: sleep medicine reviews. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.07.005>.

BÍBLIA (1993) **A Bíblia Sagrada**. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993. ISBN 85-311-0042-9.

BLAVATSKY, Helena (2002) **A voz do silêncio**. São Paulo: Ground, 2002. ISBN 85-7187-094-2.

BOFF, Leonardo (1998) **Todo ponto de vista é a vista de um ponto**. Educacao.ba.gov.br. Disponível em: [http://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/TextoparaOficina1\\_Pontodevista\\_LeonardoBoff.pdf](http://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/TextoparaOficina1_Pontodevista_LeonardoBoff.pdf).

BROWN, Dan (2009) **O Símbolo Perdido**. Le Symbol Perdu. The Lost Symbol. Random House, Inc., New York. Editions Jean-Claude Lattès, 2009, pour la traductino français. ISBN 978-2-253-13417-6.

CARROLL, Lewis (2021) **Alice no país das maravilhas**. Porto Alegre: L&PM, 2021. ISBN 978-85-254-0943-0.

CERBASI, Gustavo (2009) **Como organizar sua vida financeira**. Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-5783-0.

CHIAVENATO, Idalberto (2014) **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

CHIAVENATO, Idalberto (2006) **Cartas a um jovem administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN 85-352-2238-3.

CONFÚCIO (2009) **Os Analectos**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2009. ISBN 978.85.254.1563-9.

CULPIN, Vicki (2020) **O negócio do sono: como dormir melhor pode transformar sua carreira**. Rio de Janeiro: UBook Editora, 2020. ISBN 978-85-9556-202-8.

CURY, Augusto (2005) **O futuro da humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005. ISBN 85-7542-162-X.

DALIO, Ray (2018) **Life Principles of How to Be Successful Entrepreneur and Businessman by Ray Dalio**. Canal no Youtube: Business & Self Development Resources. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sQbQpCIVY14&t=1s>.

DUGGAN, Katherine A., et al. (2018) **To nap, perchance to dream: a factor analysis of college students' self-report reasons for napping**. University of California, USA. Routledge, Taylor and Francis Group. Behavioral Sleep Medicine. DOI 10.1080/15402002.2016.1178115.

EKER, T. Harv (2006) **Os segredos da mente milionária**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. ISBN 85-7542-239-1.

ERICSSON, Anders K.; et al. (1993) **The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance**. *Psychological Review*, 1993, Vol. 100. N. 3, 363-406. Copyright 1993 by the American Psychological Association, Inc. 0033-295X/93/S3.00. Disponível em: [https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/Deliberate-Practice\(PsychologicalReview\).pdf](https://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/Deliberate-Practice(PsychologicalReview).pdf).

GLADWELL, Malcolm (2013) **Fora de Série. Outliers**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. ISBN 978-85-7542-118-8 (Recurso Eletrônico).

GOETHE, Johan Wolfgang Von (1983) **Livro 1: Fausto. Livro 2: Werther**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich (2014) **Fenomenologia do Espírito**. Petrópolis, RJ: Vozes: Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2014. ISBN 978-85-326-2769-8.

HICHENS, Robert (1944) **O jardim de Alá**. Romance. Rio de Janeiro, 1944. Livraria José Olympio Editora. Coleção Fogos Cruzados.

HUBERMAN, Andrew (2022) **How Meditation Works & Science-Based Effective Meditations**. Huberman Lab Podcast #96. Canal no Youtube: Andrew Huberman. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wTBSGgbIvsY&t=1048s>.

HUFFINGTON, Arianna (2016) **The sleep revolution: transforming your life, one night at a time**. New York: Harmony, 2016. ISBN 978-1-101-90400-8.

KABAT-ZINN, Jon (2020) **Aonde quer que você vá, é você que está lá**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020. ISBN 978-85-431-0934-3 (Recurso Eletrônico).

KATARIA, Dr. Madan (2014) **TEDMED Live Talk by Dr. Madan Kataria at the other song**. Canal no Youtube: theothersong. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5hf2umYCKr8>.

KATARIA, Dr. Madan (2011) **Ria sem motivo. Laugh for no reason**. Published By: Madhuri International. ISBN 81-87529-01-6.

KNIGHT, Phil (2016) **A marca da vitória: Nike. Shoe Dog: a memoir by the creator of Nike**. Scribner: Simon and Schuster, Inc. ISBN 978-1-5011-3593-4 (ebook).

KURZWEIL, Ray (2005) **The singularity is near: when humans transcend biology**. Penguin Books, NY, USA. ISBN 978-0-14-303788-0.

LIPMAN, Frank (2021) **Durma bem, viva melhor: um guia prático para ter o sono de que precisa e alcançar a vida que deseja**. Frank Lipman com Neil Parikh e Rachel Holtzman. Cotia, SP: Latitude, 2021. ISBN 978-65-89275-05-3.

LUFT, Lya (2004) **Pensar é transgredir**. Editora Record, 2004. Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A. Rua Argentina 171 – 20921-380 – Rio de Janeiro, RJ – Tel.: 2585-2000. ISBN 85-01-06969-8..

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2007) **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4518-9.

MEDNICK, Sara C.; EHRMAN, Mark (2006) **Take a nap! : change your life**. Workman Publishing Company, Inc. New York, NY. ISBN-13: 978-0-7611-4290-4.

MELLO, Marco Túlio de, et al. (2008) **Sono: aspectos profissionais e suas interfaces na saúde**. São Paulo: Atheneu, 2008. ISBN 978-85-7379-957-6.

MULGAN, Geoff (2006) **The process of social innovation**. MIT Press Direct: Spring, 2006. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.

NIETZSCHE, Friedrich (2019) **Assim falou Zaratustra**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2019. ISBN 978.85.254.3212-4.

PEOPLE REACT TO BEING CALLED BEAUTIFUL (2019) **A reação das pessoas ao serem chamadas de bonitas**. You 're beautiful. Social Experiment. Canal no Youtube: Kenadi Beachman. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eD0-6suZPYE>.

PEOPLE REACT TO BEING CALLED BEAUTIFUL (2018) **A reação das pessoas ao serem chamadas de bonitas**. Canal no Youtube: Project Chunk. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RZP6uJ-tgM34&t=1s>.

PEOPLE REACT TO BEING CALLED BEAUTIFUL (2015) **A reação das pessoas ao serem chamadas de bonitas**. Canal no Youtube: Martin Scorsexy. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=aW8BDgLpZkI&t=1s>.

PLATÃO (2000) **A República**. São Paulo, SP: Editora Martin Claret.

POGGI, Gianfranco (1965) **A Main Theme of Contemporary Sociological Analysis: Its Achievements and Limitations**. Source: The British Journal of Sociology, Vol. 16, No. 4 (Dec., 1965), pp. 283-294. Published by: Wiley on behalf of The London School of Economics and Political Science.

PRESSFIELD, Steven (2005) **A guerra da arte: supere os bloqueios e vença suas batalhas interiores de criatividade**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005. ISBN 85-00-01534-9.

RED HOT CHILI PEPPERS (2015) **Jogue fora a sua televisão. Throw away your television**. Canal no Youtube: Red Hot Chili Peppers. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Mxl2iqtEWvQ>.

RIBEIRO, Nuno Cobra (2015) **A semente da vitória**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2015. ISBN 978-85-7359-534-5.

SAINT-ÉXUPÉRY, Antoine de (2015) **O Pequeno Príncipe**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2019. ISBN 978-85-254-3203-2.

SCHOPENHAUER, Arthur (2001) **O mundo como vontade e representação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001. ISBN 978-85-85910-41-9.

SHARMA, Robin (2003) **The Saint, the Surfer, and the CEO. A Remarkable Story About Living Your Heart's Desires**. Hay House Inc. www.hayhouse.com. Printed in the United States of America. ISBN 13: 978-1-4019-0059-5.

SPECHT, Ismael (2020) **Filosofia para dormir: textos filosóficos curtos para ler antes de deitar e pegar no sono sem culpa**. Curitiba: Appris, 2020. ISBN 978-65-5523-044-4.

SPECHT, Ismael (2019) **Siga o Líder: como ser um ótimo funcionário, nunca ser demitido e conquistar todas as promoções**. Curitiba: Appris, 2019. ISBN 978-85-473-2917-4.

SPECHT, Ismael (2019) **Autodomínio, meditação e influência: por que você age assim?** Rio de Janeiro: Saramago, 2019. ISBN: 978-85-7145-096-7.

SPRITZER, Nelson (1997) **O novo cérebro: como criar resultados inteligentes**. Porto Alegre: L&PM, 1997. ISBN 85-254-0492-6.

TAHAN, Malba (2006) **O homem que calculava**. Rio de Janeiro: Record, 2006. ISBN 85-01-06196-4.

TALEB, Nassim (2012) **Antifragile: things that gain from disorder**. Random House, Inc., New York. ISBN 978-1-4000-6782-4.

THE BEATLES (2019) **Revolution 9**. Remastered 2009. Canal no Youtube: The Beatles. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SNdcFPjGsm8>.

TIEPPO, Carla (2019) **Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender a neurociência**. São Paulo, SP: Conectomus, 2019. ISBN 978-65-80549-00-9.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. (2004) **Evolving to a new dominant logic for marketing**. Journal of Marketing. Vol. 68 (January 2004), 1–17. doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

WALKER, Matthew (2018) **Por que nós dormimos: a nova ciência do sono de do sonho**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018. ISBN 978-85-510-0365-7.

VERITASIVM (2022) **The 4 things it takes to be an expert**. Canal no Youtube: Veritasium. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5eW6Eagr9XA&t=1s>.

ZELLER, Marcos et al. (2015) **Alguma Objeção**. Hussardos. ISBN 978-85-66423-27-2.

**ESPECIFICAÇÕES DA OBRA:**

**Formato:**

16x23 cm

**Papel da capa:**

Cartão Supremo 250g – 4/0

**Papel do miolo:**

Offset 90g 1/1

**Número de páginas:**

202

**Tipologia:**

Minion Pro Regular, corpo 12