

**SHAWN ACHOR**

Autor de *O jeito Harvard de ser feliz*

# GRANDE potencial



Cinco estratégias para você  
chegar mais longe desenvolvendo  
as pessoas a seu redor

Benvirá

ISBN 9788557172425

Copyright © 2018 by Shawn Achor

Título original: *Big Potential*

Todos direitos reservados.

Esta tradução foi publicada mediante acordo com Currency, um selo do Crown Publish Group, uma divisão da Penguin Random House LLC.

Achor, Shawn

Grande Potencial. Cinco estratégias para você chegar mais longe desenvolvendo as pessoas a seu redor / Shawn Achor ; tradução de Cristina Yamagami. – São Paulo : Benvirá, 2018.

208 p.

ISBN 9788557172425

Título original: Big Potential

1. Liderança 2. Motivação 3. Grupos de trabalho 4. Sucesso nos negócios 5. Felicidade I. Título II. Yamagami, Cristina

18-0823

CDD 650.1

CDU 65.011.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso

**Preparação:** *Maísa Kawata*

**Revisão:** *Laila Guilherme e Tulio Kawata*

**Diagramação:** *Johannes Christian Bergmann*

**Capa:** *Simone Fernandes*

**Livro digital (E-pub)**

**Produção do e-pub** *Guilherme Henrique Martins Salvador*

1ª edição, julho de 2018

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Todos os direitos reservados à Benvirá, um selo da Saraiva Educação, parte do grupo Somos Educação. Av. das Nações Unidas, 7221, 1º Andar, Setor B Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05425-902

**SAC**

0800-0117875

De 2ª a 6ª, das 8h às 18h

[www.editorasaraiva.com.br/contato](http://www.editorasaraiva.com.br/contato)

CL

670812

# Sumário

## **Parte I - O GRANDE PROBLEMA DO PEQUENO POTENCIAL**

### **1. O poder das conexões ocultas**

O milagre dos manguezais

O poder dos outros

### **2. Eleve o teto invisível do potencial**

Nu com a mão no bolso em Harvard

Uma descoberta importante

Repensando nossa definição de potencial

O ecossistema do potencial

Deperados e bicados até a morte

O Círculo Virtuoso

Propósito elevado

## **PARTE II - AS SEMENTES DO GRANDE POTENCIAL**

### **3. Cerque-se de influências positivas: Crie sistemas estelares**

Seja uma estrela em uma constelação

A Cidade Cinza

### **4. Expanda o seu poder: Lidere em qualquer posição**

“Eu salvei uma vida”

De fábrica de fracassos a fábrica de sucessos

## **5. Expanda os seus recursos: Crie um Prisma de Elogios e reconhecimento**

## **6. Defenda-se das influências negativas: Proteja o sistema contra os ataques**

O contrário da tristeza

Defenda-se da arte das trevas

## **7. Sustente as conquistas: Use o poder coletivo a seu favor**

## **Conclusão**

**Todas as crianças vão bem**

## **Notas**

*Para Michelle e Leo, duas fontes iluminadas de  
alegria que me  
lembram todos os dias que o amor é a única maneira  
de atingir nosso pleno potencial.*

PARTE I

**O GRANDE  
PROBLEMA DO  
PEQUENO  
POTENCIAL**

## O poder das conexões ocultas

*A criação de mil florestas começa com uma única semente.*

— RALPH WALDO EMERSON

### **O milagre dos manguezais**

Quando o crepúsculo se abateu lentamente sobre um manguezal às margens de um rio no sudeste da Ásia, um biólogo, a milhares de quilômetros de sua casa nos Estados Unidos, passou os olhos pela paisagem exuberante e exótica que se estendia por águas infestadas de cobras. Descendo o rio vagorosamente em seu bote, o professor Hugh Smith ouviu os chamados das criaturas noturnas saindo de seus covis e partindo de seus ninhos para dar início à caçada. A água reluzia sob as estrelas, intocada pela poluição das cidades distantes. O que aconteceu em seguida naquele úmido dia de 1935 ficou documentado na história acadêmica. Smith olhou para uma das árvores do manguezal, e de repente a copa inteira brilhou como se um raio tivesse se originado da árvore. E em um piscar de olhos tudo voltou a ficar escuro, deixando a imagem gravada em seus olhos.

Em seguida, o raio, como às vezes acontece, pareceu ter caído

duas vezes no mesmo lugar.

A árvore toda voltou a brilhar e apagou, duas vezes em três segundos.<sup>1</sup> E, em um momento onírico, todas as árvores ao longo da margem do rio de repente reluziram ao mesmo tempo. Todas as árvores de um lado do rio, em uma extensão de 300 metros, acenderam e apagaram exatamente ao mesmo tempo.

É empolgante pensar que um observador paciente, criterioso e científico, cuja curiosidade para conhecer o mundo o levou a milhares de quilômetros de distância de sua rotina nos Estados Unidos, possa ter sido recompensado naquela noite por um espetáculo tão mágico da natureza.

Quando conseguiu se recuperar do choque e pensar no que estava acontecendo, ele percebeu que não eram as árvores que estavam brilhando, mas os diversos insetos bioluminescentes pousados nelas, todos se iluminando exatamente ao mesmo tempo. De volta ao seu país, o dr. Smith escreveu um artigo científico relatando sua descoberta dos insetos brilhando em sincronia. Parecia bom demais para ser verdade, como algo tirado de um livro de contos infantis. É triste dizer, mas não me surpreendi com o que aconteceu em seguida. Simplesmente ninguém acreditou nele. Os biólogos ridicularizaram seu relato, chegando a acusá-lo de ter inventado a história. Por que vagalumes machos emitiriam luz em sincronia, reduzindo suas chances de se destacar para suas potenciais parceiras? Os matemáticos também se mostraram céticos. Como isso poderia

acontecer no caos da natureza sem um líder para orquestrar a ação? E os entomologistas se perguntaram como milhões de vaga-lumes seriam capazes de enxergar outros muitos vaga-lumes para criar um padrão, dada a visibilidade limitada de um manguezal. O fenômeno parecia física, matemática e biologicamente impossível.

Mas não era. Atualmente, graças aos avanços da ciência moderna, sabemos como e por quê. Acontece que esse comportamento intrigante tem uma finalidade evolutiva para os vaga-lumes. Em um artigo publicado na conceituada revista científica *Science*, os pesquisadores Moiseff e Copeland relataram que, quando os insetos se iluminam em momentos aleatórios, a probabilidade de uma fêmea reagir a um macho nos recessos profundos e escuros de um manguezal é de apenas 3%. Mas, quando os insetos se iluminam juntos, a probabilidade de suscitar uma reação das fêmeas sobe para 82%.<sup>2</sup> Não, isso não foi um erro de digitação. **A taxa de sucesso aumenta 79 pontos percentuais quando os vaga-lumes se iluminam em uma comunidade interconectada, em comparação a quando o fazem individualmente.**

*A sociedade nos ensina que é melhor ser a única luz brilhante do que ser apenas mais uma luz numa floresta de luzes brilhantes. Afinal, não é assim que vemos o sucesso em escolas e empresas? Queremos nos formar com a melhor nota da turma, arranjar um emprego na melhor empresa e trabalhar no projeto mais cobiçado.*

Queremos que nosso filho seja o mais inteligente da escola, a criança mais popular do bairro, o mais rápido do time de futebol. Quando um recurso (como ser aceito na melhor universidade, conseguir uma entrevista em uma excelente empresa ou ser escolhido para jogar no melhor time) é limitado, aprendemos que precisamos competir para nos destacar na multidão.

Mas minhas pesquisas demonstram que não é bem assim que a coisa funciona. Os estudiosos dos vaga-lumes descobriram que, quando os insetos conseguem sincronizar os pulsos de luz com precisão surpreendente (na ordem de milissegundos!), eles eliminam a necessidade de competir. E, quando ajudamos uns aos outros a melhorar, podemos aumentar o número de oportunidades disponíveis em vez de ter de competir por elas. Como os vaga-lumes, quando aprendemos a coordenar nossas ações e colaborar, todos podemos brilhar mais, tanto individual quanto coletivamente.

Pare de ler por um momento e reflita. Como os vaga-lumes conseguem fazer isso? Como todos eles conseguem coordenar suas luzes piscantes com tamanha perfeição, especialmente considerando as limitações de sua visão e suas condições de visibilidade? Os pesquisadores Mirollo e Strogatz, do Boston College e do MIT, publicaram no *Journal of Applied Mathematics* que, surpreendentemente, os vaga-lumes não precisam ver todos os outros para criar uma ação coordenada. Desde que nenhum

grupo de vaga-lumes esteja completamente fora do alcance da visão de qualquer outro grupo, todos eles conseguem criar uma sincronia entre si.<sup>3</sup> Em outras palavras, bastam alguns pontos de interseção para transformar o sistema todo.<sup>4</sup>

De acordo com o que está sendo descoberto sobre os “sistemas positivos”, o mesmo pode ser aplicado aos seres humanos. Como veremos neste livro, ao se transformar em um *nó positivo* na rede do seu trabalho, da sua empresa ou da sua comunidade e ao ajudar os outros a serem mais criativos, produtivos, competentes, conhecedores etc., você não só estará ajudando o grupo a melhorar, como estará aumentando exponencialmente as suas próprias chances de sucesso.

Essa intrigante história dos vaga-lumes inclui um último detalhe importante. Os biólogos que estudaram os manguezais descobriram que o brilho que emana dessas florestas pode ser visto a quilômetros de distância, facilitando ainda mais que *outros* vaga-lumes sejam atraídos pela luz. Assim, quanto mais brilhante, mais insetos se unem ao grupo e maior será a luz produzida. O mesmo se aplica a pessoas: quanto mais você ajuda os outros a encontrar a luz deles, mais vocês poderão brilhar.

## **O poder dos outros**

Quando George Lucas escreveu o roteiro da bilionária série Star Wars, ele não incluiu a fala mais emblemática da saga: “Que a Força esteja com você”. Na verdade, nas primeiras versões da

história, os personagens diziam “Que a Força *dos Outros* esteja com você”. O que esse fato pouco conhecido da história do cinema tem a ver com a ciência do potencial? Como escreveu o autor de livros infantis Roald Dahl: “Os maiores segredos sempre estão escondidos nos lugares mais improváveis”, e acredito que, escondidos nessa breve frase, se encontram tanto o problema que fundamenta a nossa busca equivocada do potencial quanto o segredo para aumentar exponencialmente o nosso sucesso, o nosso bem-estar e a nossa felicidade.

A sociedade passou a se concentrar demais no “poder do um isolado” em oposição ao “poder do um reforçado pelos outros”. Hollywood enaltece a tal ponto os astros individuais que chega a gravar o nome de suas celebridades nas calçadas. Mas, quando adotamos essa postura nas empresas e nas escolas, com foco na realização individual e eliminando os “outros” da equação, o nosso verdadeiro poder permanece oculto. Por sorte, o que está oculto pode ser revelado.

Três anos atrás, enquanto pesquisava as conexões ocultas que fundamentam o sucesso e o potencial humano, fiz um enorme progresso. Me tornei pai.

Quando meu filho, Leo, chegou ao mundo, ele era absolutamente impotente, nem conseguia se virar no berço sozinho. Aos poucos, ele foi se tornando mais capaz. E, a cada nova habilidade que aprendia, como qualquer bom pesquisador da psicologia positiva faria, eu me pegava elogiando-o: “Leo,

você conseguiu fazer tudo isso sozinho! Que orgulho!”. Depois de um tempo, Leo começou a repetir para mim, com a voz baixa, mas cheia de orgulho: “Tudo sozinho”.

Foi quando eu me dei conta de que, desde a infância e depois na fase adulta, no trabalho, somos condicionados a dar um valor desproporcional às coisas que conseguimos fazer por conta própria. Se eu continuasse a restringir meus elogios e a minha orientação daquele jeito, meu filho poderia crescer acreditando que a realização individual era a maior prova de seu mérito. Mas não é. A realização individual, na verdade, é muito limitada.

O ciclo começa bem cedo. Na escola, as crianças são treinadas para estudar sozinhas e com diligência para tirar notas melhores que as dos outros alunos nas provas. Se pedirem ajuda a seus colegas para fazer a tarefa ou os trabalhos, são punidas por colar. Elas têm de passar muito tempo fazendo a lição de casa, sendo forçadas a trocar a convivência com os colegas pelo trabalho solitário. São lembradas repetidamente que seu sucesso depende de métricas individuais, incluindo médias escolares e nota no vestibular. As estatísticas não confirmam a crença, mas essa abordagem de aprendizado acaba intensificando acentuadamente os níveis de estresse delas ao mesmo tempo que as priva de contatos sociais, tempo de sono, atenção, felicidade e saúde. Mas, em vez de questionar o sistema, nós criticamos as pessoas que se mostram incapazes de corresponder a esse frenesi

de realização individual. Quando os alunos concluem os estudos, eles estão estressados, fragilizados e solitários e ainda descobrem que o sucesso e a felicidade que lhes prometeram não estão no fim desse arco-íris.

De repente, as mesmas pessoas que aprenderam tão bem a trabalhar sozinhas se descobrem incapazes de colaborar em equipe para levar um produto ao mercado ou ajudar a atingir uma meta. Enquanto isso, quem consegue uma posição de destaque não é aquele que tenta fazer tudo sozinho, mas quem é capaz de pedir ajuda e recrutar aliados. Os pais que ajudam os filhos a desenvolver uma abordagem equilibrada e conectada para buscar o sucesso são recompensados por sua persistência, enquanto os que instigam a realização individual em detrimento do desenvolvimento de conexões com os outros ficam sem saber o que fazer diante da estafa e da solidão de seus rebentos.

**Passamos os primeiros 22 anos de vida sendo julgados e elogiados por nossos atributos individuais e pelo que somos capazes de realizar sozinhos, mas, pelo resto da vida, nosso sucesso é quase completamente interconectado com o dos outros.**

Na última década, trabalhei com quase metade das empresas da Fortune 100 e fui a mais de cinquenta países para ver como as pessoas de diferentes lugares do mundo lidam com os conceitos de sucesso, felicidade e potencial humano. Em quase todos os países que visitei, constatei que a grande maioria das

empresas, instituições de ensino e organizações mensura e recompensa o “alto desempenho” em termos de métricas individuais, como número de vendas, títulos em currículos e notas acadêmicas. O problema dessa abordagem é que ela se baseia em uma crença que até então parecia ter sido confirmada pela ciência: de que vivemos num mundo da “sobrevivência do mais apto”. De acordo com essa crença, o sucesso é um jogo de soma zero, e as pessoas com as *melhores* notas, o currículo *mais* impressionante ou a média *mais* alta serão as *únicas* a ter sucesso. A fórmula é simples: seja melhor, mais inteligente e mais criativo que todos os outros e você, inevitavelmente, terá sucesso.

Mas essa equação não fecha.

Graças às inovadoras pesquisas que veremos neste livro, atualmente sabemos que não é a lei da sobrevivência do mais apto que decide se vamos ou não atingir todo o nosso potencial, mas sim a **sobrevivência do mais encaixado**. Em outras palavras, o sucesso não é só uma questão de ser mais criativo, inteligente ou motivado, mas de ser capaz de se conectar com as pessoas, colaborar com elas e se beneficiar de suas relações sociais. Não é só uma questão de prestígio da faculdade na qual se formou ou da empresa em que trabalha, mas de como você se relaciona nesses ambientes. Não é só uma questão de notas ou de quantas vendas você conseguiu fechar, mas de como você complementa as habilidades da equipe.

Costumamos achar que, se trabalharmos com mais afinco,

rapidez e eficácia, sem dúvida atingiremos todo o nosso potencial. Mas sabemos cientificamente que o maior obstáculo para atingirmos o sucesso e nosso pleno potencial não é a falta de produtividade, empenho ou inteligência, mas a abordagem que usamos para atingir esse objetivo. A busca do potencial não deve ser uma jornada solitária. A conclusão de uma década de pesquisas é clara: não avançamos mais rápido sozinhos; somos melhores juntos.

Ao nos atermos à velha fórmula do sucesso, deixamos de nos beneficiar de um enorme potencial. Vi isso acontecer com os meus próprios olhos durante os doze anos que passei em Harvard, observando estudantes caírem em fossos de hipercompetição e ficarem atolados em pântanos de estresse e dúvida da própria capacidade. Ao se darem conta de que não eram mais o único astro da turma, muitos desses alunos entravam em pânico. Eles se empenhavam mais, se isolando na tentativa de avançar mais rápido e brilhar mais que os outros. Só que o resultado acabava sendo a escuridão. Nada menos que 80% dos alunos de Harvard relataram ter tido depressão em algum momento de sua vida universitária.

Tendo levado a minha pesquisa ao redor do mundo, sei que o problema não se restringe aos alunos das melhores faculdades dos Estados Unidos. Em 1978, as pessoas diagnosticadas com depressão tinham em média 29 anos. Em 2009, a *idade média* despencou para apenas 14,5 anos.<sup>5</sup> Na última década, a

incidência de depressão em adultos dobrou, bem como as internações de crianças de apenas 8 anos por tentativa de suicídio.<sup>6</sup> O que pode ter mudado tanto para justificar tudo isso? E, ainda mais importante, o que podemos fazer para resolver essa situação?

O problema é que demos ainda mais ênfase à realização individual, uma tendência impulsionada principalmente por duas importantes mudanças. Para começar, os avanços tecnológicos e o advento das mídias sociais possibilitam anunciar nossas realizações individuais 24 horas por dia, 7 dias por semana, estimulando constantemente a concorrência e, ao mesmo tempo, alimentando a insegurança. Em segundo lugar, a enorme pressão e a concorrência nas escolas e empresas na busca por atingir métricas de sucesso individual estão levando as pessoas a trabalhar mais, dormir menos e se estressar como nunca. Por sorte, um jeito melhor de fazer as coisas está começando a surgir.

Esse novo e empolgante caminho se baseia no meu estudo inicial sobre a felicidade. Em *O jeito Harvard de ser feliz*, escrevi sobre como podemos ser mais felizes adotando hábitos como exercícios de gratidão, praticando o otimismo e meditando. Só que, se focarmos apenas na felicidade individual, acabaremos dando de cara com uma limitação invisível que impede de sustentar ou aumentar a felicidade. O único jeito de elevar esse teto é usar a nossa felicidade para ajudar os outros a serem

felizes também. Acabei constatando que, **embora a felicidade seja uma escolha, ela não é uma escolha meramente individual, mas interconectada.** Acontece que, quando optamos por agir com gratidão ou alegria, acabamos facilitando aos outros ser alegres e gratos, o que, por sua vez, nos dá mais razões para sermos gratos e alegres.

Munido dessa constatação, mergulhei nas novas pesquisas que estão sendo realizadas e ficou mais do que claro que a felicidade é só a ponta do *iceberg*. Graças ao advento do *big data*, eu finalmente pude ver as conexões até então ocultas. Antes, estávamos limitados a fazer perguntas como: “Quão inteligente é você?”, “Quão criativo?” ou “Quão empenhado?”. Mas agora podemos fazer perguntas mais importantes: “Em que medida você ajuda as pessoas a serem inteligentes?”, “Em que medida você inspira a criatividade?”, “Em que medida a sua motivação contagia a sua equipe ou a sua família?” e “Em que medida você ajuda as pessoas a serem resilientes?”. Quando respondemos a esse tipo de pergunta, vemos que os maiores sucessos não ocorrem isoladamente. Pesquisas parecem confirmar que **praticamente todos os atributos do nosso potencial (incluindo a inteligência, a criatividade, a liderança, a personalidade e o engajamento) são interconectados com os de outras pessoas.** Para atingir o nosso pleno desenvolvimento físico, emocional e espiritual, precisamos mudar a nossa busca pelo potencial da mesma forma que precisamos mudar a busca pela felicidade: devemos parar de

tentar avançar mais rápido sozinhos e nos voltar a ser mais fortes juntos.

Ao criar ambientes hipercompetitivos que só celebram as conquistas individuais, empresas e escolas deixam de se beneficiar de grande parte do talento, da produtividade e da criatividade das pessoas. Enfatizar as realizações individuais e retirar os outros da equação reduz nosso potencial impondo um limite artificial à nossa capacidade de ter sucesso. A vantagem é que esse limite é artificial porque pode ser elevado. Quando ajudamos os outros a ter sucesso, não só melhoramos o desempenho do grupo como também ampliamos exponencialmente o nosso próprio potencial. Chamo esse fenômeno de *Círculo Virtuoso*, um ciclo de *feedback* positivo no qual ajudar as pessoas a melhorar nos dá acesso a mais recursos, energia e experiências que, por sua vez, ajudam a melhorar a nós mesmos, reforçando o círculo. Em outras palavras, ajudar os outros a melhorar eleva o nosso sucesso a um novo patamar. Visto isso:

PEQUENO POTENCIAL é o sucesso limitado que podemos atingir sozinhos.

GRANDE POTENCIAL é o sucesso que só podemos atingir em um *Círculo Virtuoso* formado com outras pessoas.

Neste livro, descreverei oito projetos de pesquisa que conduzi em colaboração com colegas e pesquisas acadêmicas de ponta que unem os campos da neurociência, psicologia e análise de redes para criar um novo campo de pesquisa de sistemas

positivos. Sei que você não está lendo este livro só para se informar sobre as últimas pesquisas (outros livros fazem isso bem melhor). Sei que você está em busca de recomendações práticas que possam ser aplicadas hoje mesmo. Por isso, passei os últimos três anos criando uma abordagem para atingir o Grande Potencial com base nesses estudos e no meu trabalho com a NASA, a NFL (Liga Nacional de Futebol Americano), a Casa Branca e outras organizações, bem como nas minhas conversas com pessoas de enorme sucesso, incluindo Will Smith, Oprah Winfrey e Michael Strahan, que estão colocando em prática os princípios do Grande Potencial.

Essa abordagem é composta de cinco estágios, que chamo de **SEMENTES do Grande Potencial**: **CERCAR-SE** de um sistema estelar de influências positivas; **EXPANDIR** o seu poder ajudando as pessoas a liderar em qualquer posição; **APRIMORAR** os seus recursos transformando-se em um Prisma de Elogios; **DEFENDER** o sistema contra ataques negativos; e **SUSTENTAR** suas conquistas reforçando o Círculo Virtuoso. As sementes são a metáfora perfeita para essas pesquisas porque elas não conseguem crescer sozinhas, sem a ajuda do sol, do solo e da água. Da mesma forma, podemos elevar o nosso potencial, mas não temos como fazê-lo sozinhos. O maior crescimento é obtido mobilizando o potencial das pessoas ao nosso redor.

Não podemos mais nos contentar competindo uns com os outros pelas migalhas do Pequeno Potencial. Precisamos

procurar as novas fronteiras do potencial humano e recrutar pessoas para nos seguir. As novas demandas do mundo requerem que voltemos a incluir “a força *dos outros*” na nossa equação. Tudo começa encontrando as conexões ocultas entre vaga-lumes piscantes, nudez em Harvard, galinhas sem penas e uma dança desajeitada com a Oprah.

## Eleve o teto invisível do potencial

### **Nu com a mão no bolso em Harvard**

Numa noite nevada, quando ainda era um calouro em Harvard, eu estava acordado até tarde estudando para as provas. A noite marcava o fim das duas exaustivas semanas chamadas de Período de Leitura, no qual os alunos são dispensados das aulas para se preparar para os exames. Na verdade, esse é o período em que os professores passam os maiores projetos para os alunos executarem, além da preparação para os exames. O estresse dos estudantes preparando-se para exibir seu potencial individual chega a ser palpável nas bibliotecas e nos refeitórios do campus.

Naquela noite, poucos minutos antes da meia-noite, com os olhos vermelhos depois de passar seis horas seguidas estudando, olhei pela janela e deparei com uma cena incomum. Centenas de estudantes estavam reunidos na frente do meu dormitório e, ainda mais bizarro, começavam a tirar as roupas. Em meio à névoa mental gerada pelas horas de estudo, me perguntei se estava sonhando ou se havia pirado de tanto estudar. Então eles começaram a gritar.

Algumas páginas atrás falei sobre os vaga-lumes dos

manguezais que atraem suas parceiras exibindo em sincronia na noite escura sua luz brilhante. E eu estava prestes a testemunhar uma exibição diferente.

Todos os anos, à meia-noite da véspera do início das provas, os alunos de Harvard participam do chamado Grito Primitivo, uma antiga tradição que algumas pessoas atribuem a antepassados claramente não muito puritanos. Enquanto um dos fundadores dos Estados Unidos, John Adams, deixava sua marca na história ao assinar a Declaração da Independência, seu filho Charles ficaria para a história ao ser detido correndo pelado com os amigos pelo campus de Harvard.<sup>1</sup> Eles foram expulsos da universidade, mas acabaram sendo aceitos de volta (pelo jeito, se o seu pai for o fundador de uma nação, você tem direito a pelo menos uma carta branca), e o evento acabou virando uma tradição, que é mantida até hoje. Mais de 300 anos depois, os alunos mais corajosos e/ou embriagados se reúnem em frente a um dos dormitórios de Harvard, o Mower Hall, e tiram as roupas. Alunos semicongelados e totalmente nus se põem a correr em um grupo coeso pelo gramado coberto de neve, amontoando-se para se aquecer. Milhares de espectadores saem dos dormitórios para curtir o espetáculo. E, por alguns breves momentos, a ansiedade de não conseguir atingir seu pleno potencial nas provas é substituída pelo medo (bastante concreto) de morrer de frio, sem falar do potencial constrangimento na frente dos colegas.

Aquela foi a primeira vez que vi o Grito Primitivo. Permita-me fazer um breve parêntese para esclarecer dois fatos aos leitores que não me conhecem. Em primeiro lugar, antes de entrar em Harvard, eu tinha passado a maior parte da minha vida na cidadezinha de Waco, no Texas, onde usar roupas não só era um hábito bastante encorajado como correr pelado na neve teria sido um fato inédito, simplesmente porque lá não neva. Em segundo, sou um cara tímido. Nunca fui a uma casa noturna, nunca abordei uma garota num bar e nunca nadei pelado. Naquela noite, ao ver o espetáculo pela janela do meu quarto no primeiro andar do dormitório, não pude deixar de pensar se eu não estaria deixando passar o melhor da vida universitária. Lá estava eu, enclausurado no quarto, lendo sobre a vida em Roma sob comando do imperador Augusto, enquanto meus colegas curtiam a vida em sua plenitude. E foi pensando assim que decidi entrar na dança.

Meu cérebro fatigado não estava raciocinando muito bem, e achei que a melhor estratégia seria me despir no quarto, esperar o grupo passar por mim e me unir furtivamente a ele, protegido pela escuridão. Quando saí do prédio e a porta do dormitório se fechou atrás de mim, percebi imediatamente o meu primeiro erro. Vindo de uma cidade ensolarada do Texas, não passou pela minha cabeça que seria interessante usar sapatos para uma corrida (pelado ou não) na neve. Foi então que me dei conta do meu segundo erro: eu deixara o meu cartão de identificação, do qual precisaria para entrar no dormitório, no bolso da calça, que

tinha ficado largada no chão do quarto. Quando pensava no que fazer, me dei conta do terceiro erro, talvez o maior de todos: eu estava sozinho. Eu jamais teria como entrar no grupo de nudistas sem chamar atenção. Afinal, se você estiver pelado no meio de um grupo, o seu rosto não passa de mais um na multidão. Mas, se tentar correr pelado sozinho pelo campus, como Will Ferrell na comédia *Dias incríveis*, é impossível passar despercebido.

Preso do lado de fora do dormitório, morrendo de frio e pensando em qual parte do corpo congelaria primeiro, uma colega igualmente tímida passou por mim levando um monte de livros a caminho da biblioteca. Ela deu um grito e nós dois recorremos a uma estratégia milenar: ao fingirmos não ver uma coisa, podemos nos convencer de que ela nunca aconteceu. Com o rosto enrubescido e os dedos dos pés azulados de frio, entrei pela porta entreaberta do dormitório, corri para o meu quarto e me vesti afobadamente. Nos quatro anos restantes que passei na universidade, minha colega jamais mencionou minha tentativa frustrada de participar de uma tradição de 300 anos: minha corrida nu terminou a dois passos do dormitório. Eu, por minha vez, jamais mencionei que ela foi a única garota a me ver sem roupa durante a faculdade.

Considerando as cenas de nudez, os jargões científicos e uma ou outra situação adulta, este livro pode não ser recomendado para menores de 14 anos. Mas decidi contar essa história não

pelos detalhes despidorados, mas por ser um belo exemplo de uma dura e fria verdade: tem coisas neste mundo que jamais devemos tentar fazer sozinhos e é melhor contar com a ajuda dos outros. Tentar atingir seu pleno potencial sozinho é, de certa forma, como ser aquele calouro despido e descalço que nunca chegou a correr pelado pelo campus: será uma experiência fria e solitária, e você provavelmente não irá muito longe. Correr em um grupo, por outro lado, é o que acontece quando se mobiliza o poder do Grande Potencial: você poderá ir muito mais longe (mesmo em condições extremas) do que conseguiria avançar por conta própria.

Reid Hoffman, cofundador e presidente do conselho do LinkedIn, resume bem essa ideia: “Você pode ter a mente ou a estratégia mais brilhante do mundo, mas, se jogar sozinho, sempre perderá para um time”. Steve Jobs, o finado fundador e CEO de uma das empresas mais competitivas e poderosas da história, declarou: “As grandes realizações jamais são resultado do trabalho de uma só pessoa. Elas são sempre concretizadas por uma equipe”. Os SEALs, grupo de elite da Marinha dos Estados Unidos, fazem abdominais de braços dados para aprenderem a enfrentar o estresse “juntos”, e não solitariamente. Eles têm um excelente ditado: “Pessoas sozinhas podem até jogar o jogo, mas os times ganham apesar de todas as adversidades”.

O ritual do Grito Primitivo em Harvard mostra que, em momentos de estresse, precisamos mais do que nunca da força

dos outros. É o que confirma um estudo publicado na revista *Nature* por meio do qual, com base na análise de 80 mil interações entre estudantes universitários, foi constatado que os melhores alunos formavam o maior número de contatos sociais e usavam um número maior de maneiras de compartilhar informações.<sup>2</sup> Em uma incrível pesquisa publicada no *Journal of Experimental Social Psychology*, pesquisadores descobriram que, ao analisar a dificuldade de subir um morro, a mera presença de uma rede social de apoio tem o poder de transformar a sua percepção. Se olhar para um morro ao lado de uma pessoa que considera um amigo, o morro lhe parecerá de 10% a 20% menos íngreme do que se estivesse sozinho.<sup>3</sup> Essa descoberta é impressionante. **A percepção do mundo é transformada ao incluir outras pessoas na busca para atingir seu objetivo.** Esse resultado continua válido mesmo se o amigo estiver a um metro de distância, virado para a direção oposta e em silêncio! Se pararmos para pensar, vemos que faz muito sentido evolutivo. As pessoas contribuem com recursos e apoio, e por isso, mental e fisicamente, as montanhas podem parecer menos íngremes, os sucessos, mais viáveis e os obstáculos, mais contornáveis se tivermos pessoas ao nosso lado.

Mas por que pessoas estressadas no trabalho se retiram para suas salas, isolando-se dos colegas para tentar dar conta de uma tarefa? Por que estudantes universitários reagem à pressão e ao estresse se isolando dos amigos, refugiando-se num canto da biblioteca ou consumindo um monte de cafeína, Ritalina e

antidepressivos? Quando atuei como orientador de calouros em Harvard, li os documentos de admissão de centenas de estudantes e constatei, para meu espanto, que o número de alunos que queriam ficar sozinhos era muito maior que o número de estudantes que preferiam ter um companheiro de quarto. Não era porque os quartos individuais eram maiores ou mais agradáveis, mas porque os estudantes acreditavam, equivocadamente, que a presença de outras pessoas os distrairia ou reduziria sua vantagem competitiva. No entanto, esses alunos acabavam abrindo mão do único fator que efetivamente prevê o sucesso e o bem-estar no futuro: a companhia de outras pessoas. É por isso que Harvard precisava desesperadamente de um curso chamado Psicologia 1504.

## **Uma descoberta importante**

O dr. Tal Ben-Shahar sempre foi um pensador original e inovador. Começou a ensinar a psicologia positiva em Harvard antes de qualquer pessoa ter ouvido falar sobre o assunto. Pouco depois da minha tentativa fracassada de me unir ao bando de pelados, um dos professores mais ponderados e autênticos da universidade lançou um curso experimental. No ano seguinte, Tal me convidou para ser professor-assistente do curso Psicologia 1504, que abriria a psicologia positiva para a universidade toda. No primeiro dia, apesar de Harvard ter nos dado a maior sala do campus, a multidão era tão grande que mal sobrava ar para respirar. Nos dois anos seguintes, um em

cada cinco alunos da universidade teria feito o curso. Parecia que os alunos achavam importante aprender a melhorar seu bem-estar emocional em um ambiente extremamente competitivo.

Naquele período, concebi e executei um dos maiores estudos de potencial humano jamais conduzidos na universidade: 1.600 estudantes doaram quase uma hora de seu tempo para responder a uma bateria de questionários psicométricos validados e outras perguntas. Meu objetivo era identificar a matriz de atributos individuais capazes de prever quais estudantes seriam os mais felizes e os mais bem-sucedidos. Em outras palavras, será que eu tinha como prever o aluno ideal de Harvard? O volume de dados foi tão grande que meu *laptop* barato não conseguiu dar conta das análises. Eu tinha coletado informações sobre tudo, incluindo a renda familiar dos estudantes, suas notas no ensino médio e no vestibular, horas de sono, quantas disciplinas estavam fazendo, de quantos clubes eles participavam e muito mais.

Mas, assim que comecei a analisar os dados, me dei conta de um problema. Os atributos individuais dos alunos praticamente não tinham nenhuma correlação com seu desempenho e sucesso. Estatisticamente, os que tiraram as notas mais altas no vestibular podiam estar tendo um desempenho acadêmico mediano na faculdade. Os alunos mais pobres eram tão felizes quanto seus colegas endinheirados e tiravam notas similares. O número de

amigos no Facebook não previa nada, nem mesmo a extroversão. Cada vez mais frustrado ao ver que eu tinha medido todo aquele trabalho sem conseguir encontrar praticamente nenhuma correlação expressiva, finalmente deparei com uma enorme exceção: a conexão social.

Aplicando a mais conhecida escala validada para mensurar o nível de interconexão e apoio social que a pessoa sente na vida, descobri que a conexão social era, de longe, o principal fator preditivo do sucesso, tanto pessoal quanto acadêmico, em Harvard. A conexão social também se mostrou fator importante para o bem-estar emocional e o otimismo do respondente, o maior antídoto contra a depressão, além de prever o estresse que a pessoa sentia por causa das provas e da concorrência acadêmica. E, depois de formado, a conexão social também é um dos principais fatores preditivos de desempenho profissional. As evidências pareciam sugerir uma conclusão maluca: o sucesso em Harvard dependia menos dos atributos individuais de um aluno e mais de sua relação com a cultura e os colegas. Dito de outra forma, **o potencial de sucesso em Harvard tinha menos a ver com a “sobrevivência do mais apto” e mais a ver com a “sobrevivência do mais encaixado”.**

Pode parecer que os alunos mais promissores seriam as estrelas capazes de brilhar mais, só que na verdade quem mais brilhava eram os alunos que encontravam seu lugar em uma constelação de estrelas. E, como eu logo viria a descobrir, a

validade do conceito se estende muito além do campus de Harvard, com importantes implicações para a maneira como vemos o potencial nas nossas empresas, nas nossas equipes e na nossa vida pessoal e profissional.

## **Repensando nossa definição de potencial**

Um ano antes de escrever este livro, fui convidado para dar uma palestra em uma conferência do Google batizada de re:Work. A conferência foi concebida para “abrir o código” e divulgar boas ideias a fim de promover mudanças organizacionais. Na véspera da minha apresentação, compareci a um jantar em um restaurante vegano com iluminação suave e paredes revestidas de cedro (exatamente o que eu esperava da Califórnia e do Google). Sentei-me ao lado de um homem sorridente que eu não reconheci, mas que fez algumas perguntas bem interessantes sobre as minhas pesquisas. Foi só na manhã seguinte, quando o homem subiu ao palco, que soube que ele não só era o líder da conferência como também um dos líderes empresariais mais respeitados do mundo.

Laszlo Bock liderava o mundialmente famoso departamento de recursos humanos do Google, o People Operations. Ele possui uma mistura de liderança gentil e brilhantismo focado que, sem dúvida, ajudou o Google a se tornar a melhor empresa para trabalhar ano após ano e lhe rendeu a distinção de Profissional de Recursos Humanos da Década. Como descreve em seu livro *Um novo jeito de trabalhar*, a capacidade excepcional

da empresa de contratar sistematicamente os talentos mais criativos e de alto potencial se baseia (e talvez ninguém se surpreenda) na prática do Google de coletar montanhas de dados sobre praticamente qualquer coisa.

*Big data* é o termo usado para referir-se a enormes volumes de dados digitais gerados cada vez que entramos em um site, usamos uma rede social, fazemos uma compra na internet e assim por diante. Esse conceito tem recebido muita atenção nos últimos anos, já que os sofisticados algoritmos que passaram a ser usados para extrair tendências e padrões desses dados permitiram *insights* importantes a respeito do comportamento humano. O *big data* está mudando tudo, inclusive como as empresas fazem negócios, como os governos lidam com tendências populacionais, como médicos e profissionais de saúde pública diagnosticam doenças. Mas nem todo mundo sabe que o *big data* também é uma das melhores ferramentas à disposição para ajudar a entender o Grande Potencial. Com tantos dados ao alcance, não precisamos mais nos limitar a mensurar atributos individuais, como inteligência, criatividade ou felicidade. Também podemos avaliar como afetamos a inteligência, a criatividade e a felicidade *dos outros*.

Foi por isso que, alguns meses depois, quando a equipe da Oprah me pediu para sugerir cinco líderes para ela entrevistar em nosso curso sobre a felicidade, agarrei a chance de chamar Laszlo, na esperança de aprender como uma das empresas de

maior sucesso do mundo consegue prever a grandeza e o potencial. Em outras palavras, eu queria saber mais sobre o Projeto Aristóteles.

Para decifrar o código do verdadeiro potencial, os cientistas de dados da mundialmente famosa equipe People Analytics do Google lançaram uma iniciativa de *big data* com o codinome, não muito secreto, de Projeto Aristóteles. A missão inicial era montar a equipe perfeita. À primeira vista, pode parecer uma tarefa simples. Para montar a equipe dos sonhos, bastaria escolher as pessoas de melhor desempenho, certo? Tudo bem, então a próxima pergunta seria: quais atributos específicos você procuraria? QI alto? Fluência em vários idiomas? Capacidade de resolver rapidamente equações quadráticas de cabeça? Basicamente, o Projeto Aristóteles estava utilizando a maior tecnologia de algoritmos da história da humanidade para descobrir as respostas a essas perguntas. Ao analisar um volume incrível de dados (incluindo milhares de respostas de integrantes de 180 equipes) sobre diversos temas, como introversão, competências, inteligência, personalidade e histórico profissional, o Projeto Aristóteles buscou traçar o perfil perfeito para a empresa. A conclusão foi espantosa e pôs em xeque tudo o que você acha que sabe sobre potencial.

Eles descobriram que não existe um perfil definido de um “colaborador perfeito”. O Projeto Aristóteles chegou mais ou menos à mesma conclusão que o meu estudo em Harvard:

quando se trata de potencial, atributos e aptidões individuais não são bons fatores preditivos do sucesso em uma equipe. Um dos líderes da prestigiosa divisão People Analytics do Google, Abeer Dubey, resumiu a ideia nos seguintes termos: “Nós, do Google, somos muito bons em encontrar padrões, mas não encontramos nenhum padrão definido. *A parte do ‘quem’ da equação não parecia fazer nenhuma diferença*”.<sup>4</sup> Uau! Pare por um momento para digerir a informação. A melhor empresa do mundo em encontrar padrões não conseguiu encontrar um no qual as habilidades individuais, aperfeiçoadas em isolamento, previssem o sucesso de uma pessoa em uma equipe. Em outras palavras, não faz diferença se você tem QI estratosférico, diversos diplomas, como é a sua personalidade ou as notas que tirou na escola; não faz diferença quantos cursos de especialização fez, se é uma pessoa supercriativa ou quantas línguas fala. Voltando ao que já constatamos anteriormente, o que importa é a “sobrevivência do mais encaixado”. Como eu descobri em Harvard, e como o Google confirmou usando a melhor tecnologia de análise de dados disponível, não adianta mensurar essas variáveis ao tentar prever o sucesso e o potencial. O problema é que essas métricas eram atributos *individuais*. O “quem” da equação, em outras palavras, só mensura o nosso Pequeno Potencial. E o Pequeno Potencial nem chega perto de prever o nosso potencial de atingir o sucesso na vida pessoal e profissional.

Mesmo assim, insistimos em nos focar no “quem” em

processos de seleção acadêmica e profissional, em entrevistas de emprego e outras formas de avaliação. Um pouco como a descoberta do dr. Smith sobre os vaga-lumes atuando em sincronia levou os cientistas a questionar tudo o que eles achavam que sabiam sobre o comportamento animal, o Google parecia estar pondo em xeque uma realidade igualmente básica sobre a natureza do potencial. Como as habilidades, as competências, a inteligência, a personalidade e as experiências podem *não* prever o grau de realização de uma pessoa?

Se esses atributos individuais não servem para prever o sucesso e o potencial, o que fazem? A resposta é clara: tudo depende do ecossistema que nos cerca. O Projeto Aristóteles descobriu que, se (1) os integrantes da equipe apresentassem alta “sensibilidade social”, ou seja, grande consciência da importância das conexões sociais, e (2) se a equipe cultivasse um clima de igualdade entre os integrantes, no qual todos se sentissem seguros expondo suas opiniões, a equipe conseguiria melhorar seu desempenho cada vez mais. Em outras palavras, o sucesso no Google, assim como em Harvard, não depende da sobrevivência do mais apto, mas sim da do mais encaixado.

Passamos décadas mensurando a inteligência individual, bem como a criatividade, o engajamento e a determinação. No entanto, estamos deixando de mensurar um fator muito mais importante. Em um estudo publicado na revista *Science*, pesquisadores do MIT, do Union College e da Carnegie Mellon

finalmente encontraram um método para medir sistematicamente a inteligência de um *grupo*, e não de um indivíduo.<sup>5</sup> Assim como prevemos o sucesso de um estudante ao resolver um problema, agora podemos prever o sucesso de um *grupo* de pessoas ao resolver um ou mais problemas. Seria fácil presumir que, se reuníssemos pessoas de alto QI em um grupo, elas naturalmente apresentariam uma elevada inteligência coletiva. Mas não é o que acontece. Os pesquisadores constataram que uma equipe de pessoas com competências individuais medianas, mas com elevada inteligência *coletiva*, exibiria continuamente taxas de sucesso mais altas em comparação com uma equipe de gênios individuais.

Eles concluíram que o “fator da inteligência coletiva geral que explica o desempenho do grupo em uma ampla variedade de tarefas” era “*uma propriedade do grupo e não só de seus integrantes*”. Ou seja, o grupo mais inteligente não é necessariamente aquele composto das pessoas mais inteligentes. Ou, como Aristóteles disse numa frase célebre: “O todo é maior que a soma de suas partes”.

Essa descoberta abre as portas para uma maneira completamente nova de ver o desempenho no trabalho. Dei mais de 800 palestras para colaboradores de “alto potencial”, mas, graças às novas pesquisas que apresentarei neste livro, atualmente sei que, na verdade, esses métodos só estão medindo o Pequeno Potencial. Minha equipe de pesquisa e eu estávamos

começando a ter uma revelação surpreendente: o seu potencial é muito maior do que você. O seu sucesso, o seu bem-estar e o seu desempenho estão conectados ao sucesso, ao bem-estar e ao desempenho dos outros. Para a nossa surpresa, descobrimos que os atributos que contribuem para o sucesso estão interconectados de tal forma que, quando ajudamos as pessoas ao nosso redor a melhorar, melhoramos não só o desempenho coletivo do grupo, mas também o desempenho de cada um dos integrantes. Como veremos nas próximas páginas, quando ajudamos os outros a ter mais sucesso, também **elevamos o teto invisível do nosso próprio sucesso.**

## **O ecossistema do potencial**

Quando os lobos foram reintroduzidos no Parque Nacional de Yellowstone, só tinha sobrado uma colônia de castores em todo o local, devido em parte à grande população de alces devorando a vegetação. Com a reintrodução dos lobos, os alces foram forçados a se manter em movimento. Como esses animais não ficavam mais no mesmo lugar comendo os brotos de salgueiros, as árvores puderam crescer e fornecer a madeira de que os castores precisavam para construir suas barragens. Os castores voltaram, a vegetação vicejou e o equilíbrio do ambiente foi restaurado. Incrivelmente, uma única mudança levou a um verdadeiro efeito cascata que transformou o ecossistema.

Podemos ver efeitos propagadores similares no que eu chamo de Ecossistema do Potencial, a rede de conexões que determina

nossos sucessos e resultados. Empresas, instituições de ensino e comunidades de todo o mundo passaram anos usando métricas limitadas para avaliar o sucesso e o potencial. Elas partiam da premissa de que os atributos que contribuem para o nosso potencial, como a inteligência, o engajamento, a criatividade e até a saúde, eram individuais e fixos. E ponto-final. Tomavam grandes decisões, desde qual candidato contratar ou promover (e quanto pagar) até em qual empresa investir e qual estudante admitir na faculdade, com base em uma única referência de dados, como os resultados de vendas individuais do colaborador, onde fez a pós-graduação ou seu QI. Elas simplesmente não tinham como mensurar nada além do desempenho individual da pessoa em uma prova ou no cumprimento de uma meta de vendas.

Atualmente sabemos que os atributos que contribuem para o nosso potencial não são individuais nem fixos, mas sim interconectados por todo o nosso ecossistema. Com a ajuda do *big data* e de pesquisas no campo dos sistemas positivos, hoje temos as ferramentas necessárias e uma gama de dados que nos permitem enxergar padrões até então ocultos. Pela primeira vez na história, estamos quantificando como cada um de nós afeta as pessoas ao nosso redor e, também, como os outros nos afetam.

O coração ocupa o centro das primeiras pesquisas sobre o Ecossistema do Potencial. Na verdade, 5 mil corações. O famoso Estudo Cardíaco de Framingham, que teve início em 1948, é

uma das pesquisas mais importantes que validam o conceito do Grande Potencial. Quase setenta anos depois, em 2017, fui convidado para dar uma palestra no National Institutes of Health, o órgão do governo dos Estados Unidos que financia essa profunda investigação dos fatores de risco das doenças cardíacas. O estudo, que se estendeu por décadas na cidade de Framingham, no estado de Massachusetts, chegou a resultados interessantes sobre a relação entre as conexões sociais e a saúde cardiovascular. Embora os resultados da pesquisa sejam amplos e complexos demais para explicar em detalhes aqui, a principal conclusão que tirei daquele encontro foi que eles descobriram que ter pessoas saudáveis na comunidade ou na rede de relacionamentos efetivamente aumenta as chances de sermos mais saudáveis também. Essa descoberta e outras constatações similares abriram as portas para todo um campo de estudo que combina a psicologia positiva e o *big data* para demonstrar que o ecossistema social afeta muito mais do que apenas a saúde física.

Enquanto isso, do outro lado do rio Charles, o pesquisador Nicholas Christakis, da Faculdade de Medicina de Harvard, uniu forças com James Fowler, da Universidade da Califórnia em San Diego, para estender ainda mais essa linha de pesquisa. Se a saúde física for interconectada, eles se perguntaram, será que a saúde emocional e a felicidade também não podem ser? Por incrível que pareça, Fowler e Christakis descobriram que a saúde emocional e a felicidade estão mais interconectadas do que imaginamos. De acordo com a análise, **se você for mais**

**feliz, qualquer amigo dentro de um raio de 1,5 quilômetro terá 63% mais chances de ser mais feliz também.** Impressionante, não? Nessa mesma lógica, descobriram que, se você não estiver feliz no momento, mas se cercar de pessoas felizes, aumentará enormemente as suas chances de encontrar a felicidade. Em resumo, estar rodeado de pessoas felizes não garante a sua felicidade, mas aumenta consideravelmente as suas chances.

Isso é só a ponta do *iceberg*. Hoje em dia sabemos que a saúde e a felicidade não são os únicos atributos interconectados. A personalidade, a criatividade, a energia, o engajamento, a liderança e até o desempenho das vendas são fatores afetados pelas pessoas pelas quais você escolhe se cercar. **Em outras palavras, conectar-se com pessoas de alto potencial aumenta acentuadamente as nossas chances de obter resultados de alto potencial.**

Em um importante estudo publicado em um dos periódicos de psicologia de maior prestígio do mundo, o *Journal of Personality and Social Psychology*, pesquisadores da Universidade Estadual de Michigan demonstraram que a personalidade não é uma constelação de atributos individuais, mas um conjunto de atributos interconectados. As pessoas que nos cercam não só afetam enormemente quem somos, mas a influência delas também começa a criar raízes em uma idade muito tenra. Por exemplo, eles descobriram que, quando crianças de 3 ou 4 anos

conviviam com colegas empenhados ou expansivos, elas também começavam a se empenhar mais e a adotar atitudes mais expansivas.\*

Constataram ainda que, quando conviviam com pessoas atentas, cuidadosas e brincalhonas, as crianças também incorporavam esses mesmos atributos. Por outro lado, quando cresciam cercadas de pessoas incapazes de prestar atenção e desobedientes ou impulsivas, elas passavam a ser desobedientes ou impulsivas.<sup>7</sup> Jennifer Watling Neal, coautora do estudo, escreveu: **“A descoberta de que os traços de personalidade são transmissíveis entre as crianças contradiz diretamente as premissas de que a personalidade não pode ser mudada”**.

Outros atributos, incluindo a paciência, a energia e a introversão/extroversão, também são “transmissíveis”, ou “contagiantes”. Numa pesquisa realizada em Paris, ao se pedir aos participantes que tomassem uma série de decisões depois de observar as decisões de pesquisadores ocultos (que, na verdade, eram algoritmos de inteligência artificial), verificou-se que, quando os participantes observavam decisões mais “preguiçosas”, eles tinham mais chances de também tomar decisões preguiçosas e, quando observavam decisões pacientes e cautelosas, eles eram mais propensos a serem igualmente mais pacientes e mais cautelosos nas suas decisões.<sup>8</sup> Embora seja muito fácil rotular as pessoas como tendo baixa ou alta energia

ou como introvertidas ou extrovertidas, os pesquisadores descobriram que atributos como esses são “dependentes da situação” e são afetados pelas pessoas com quem convivemos. De acordo com o professor Brian Little, de Harvard, um introvertido moderado torna-se mais extrovertido em um grupo de pessoas mais introvertidas, enquanto um extrovertido moderado torna-se mais quieto e mais introvertido na presença de extrovertidos mais ruidosos e sociáveis.

Até a genialidade é interconectada. Se eu lhe pedisse para dizer o nome de alguns dos gênios mais icônicos da história, quais nomes lhe viriam à mente? Einstein, Edison e Shakespeare? Nossa cultura retrata pessoas como as mencionadas como figuras grandiosas e imponentes, capazes de entrarem sozinhas numa sala e saírem com ideias absolutamente revolucionárias. Não é bem assim. Edison, por exemplo, foi um dos inventores mais prolíficos da história recente, tendo registrado mais de 1.900 patentes. Mas os historiadores não sabem dizer ao certo se ele inventou qualquer coisa sozinho. A maioria das invenções atribuídas a Edison na verdade foi concebida em colaboração com a equipe de inventores que trabalhava com ele.<sup>9</sup> Isso não quer dizer que ele não foi brilhante, mas que é um exemplo perfeito do que podemos realizar quando reconhecemos que o potencial é interconectado. Edison conseguiu se tornar um dos inventores mais importantes de todos os tempos porque, ao ajudar sua equipe a ser mais criativa, ele incentivou o pleno potencial de seu ecossistema. Em

outras palavras, ele incentivou o Grande Potencial.

Minha antiga professora de Shakespeare, Marjorie Garber, disse em uma aula que o significado da palavra “gênio” foi distorcido com o tempo. Originalmente era possível “*ter* gênio” (no sentido de talento, capacidade), mas era impossível *ser* um gênio. Ninguém podia “possuir” a inspiração porque, por definição, “inspirar-se” significa que você é o destinatário ou o receptor da inspiração. Minha amiga e uma das pessoas de quem mais gosto neste mundo é Elizabeth Gilbert, a famosa autora de *Comer, rezar, amar*. Em seu livro *Grande magia*, ela argumenta que devemos retomar a ideia de que todos os maiores gênios têm musas que os inspiram e que trazem à tona sua grandeza. Eu adoro o trecho do livro no qual ela descreve um escritor que literalmente se vestia com suas melhores roupas e desfilava, empertigado, pela sala para convencer a Inspiração de que ele era digno de sua atenção. O que eu quero dizer com isso é que **o Grande Potencial, assim como a genialidade, a criatividade e a inspiração, não é algo que podemos ter, mas algo que podemos explorar.**

Ao contrário do mito do gênio solitário, a inovação e a criatividade têm menos a ver com atributos ou aptidões individuais e muito mais a ver com as pessoas ao nosso redor. Por que você acha que algumas das maiores realizações artísticas do mundo moderno resultaram da colaboração de compositores, escritores e artistas em encontros de intelectuais, exposições

coletivas ou colônias de artistas? Por que acha que músicos e “criativos culturais” vão a festivais e escritores se reúnem em retiros isolados? Eles sabem que a proximidade com outras pessoas criativas é a melhor maneira de liberar a criatividade. É o que eu chamo, no Capítulo 3, de *pressão social positiva*.

Também no trabalho precisamos dos outros para nos inspirar e estimular a criatividade. Em um estudo, pesquisadores descobriram que os funcionários que trabalhavam para um líder transformador (que inspira com uma visão clara e encoraja os subordinados a ter novas ideias e se abrir a novos pontos de vista) eram consideravelmente mais criativos e mentalmente flexíveis (um pré-requisito para a inovação) do que funcionários que trabalhavam para um líder transacional (que distribui elogios e recompensas em troca do alto desempenho individual).<sup>10</sup>

O ecossistema que nos cerca também pode ter um profundo impacto em quão morais e caridosos somos. Em um dos meus estudos favoritos, a pesquisadora Katie Carman analisou uma empresa de 75 funcionários e descobriu exatamente quanto dinheiro cada um deles costumava doar para a organização filantrópica United Way. Em seguida, investigou o que acontecia quando um deles era transferido para outro lugar da empresa, ou seja, era exposto a novas influências. Por incrível que pareça, ela descobriu que, quando alguém que não costumava doar passava a sentar-se perto de pessoas que doavam, cada dólar a

mais doado pelo funcionário que já realizava doações resultava em um incremento de 53 centavos na doação do funcionário transferido.<sup>11</sup> Nossa abertura à generosidade não resulta apenas de uma decisão individual. Estamos constantemente afetando e sendo afetados pela maneira como os outros dão, perdoam e investem uns nos outros.

Até o processo de aprendizagem é influenciado pelas pessoas que nos cercam. Pesquisadores de Stanford e Vanderbilt constataram esse fato com um programa que eles conceberam e batizaram de Betty's Brain (Cérebro da Betty). Betty é uma personagem de animação on-line que os pesquisadores levaram a salas de aula do ensino médio para analisar o que acontecia quando os alunos eram instruídos a ensinar a “ela” os princípios da ciência ambiental.<sup>12</sup> O resultado foi que os alunos passaram muito mais tempo estudando e acabaram entendendo mais profundamente o tema. Aprendemos melhor quando ensinamos do que quando estudamos apenas para aumentar nosso conhecimento individual. O fenômeno é chamado de *efeito do pupilo*<sup>13</sup> e é um exemplo perfeito de como ajudar os outros a melhorar acaba elevando o potencial individual.

São essas conexões que nos permitem estender as possibilidades individuais. Uma coisa é ser inteligente a ponto de aprender uma nova língua, porém é muito mais impressionante ajudar os outros a aprender essa língua. Uma coisa é aprender habilidades de sobrevivência e resiliência, porém é muito mais

impressionante poder ajudar pessoas feridas a sobreviver a uma tempestade. Uma coisa é ser motivado no trabalho, porém é muito mais impressionante motivar uma equipe a ter sucesso em um clima de incertezas. *Se nos restringirmos a tentar nos melhorar individualmente, nossas realizações serão limitadas. Está na hora de buscarmos o sucesso e a realização de um jeito completamente diferente.*

Aprendemos que, para atingir o pleno potencial, precisamos ser melhores do que os outros em uma concorrência selvagem, primeiro na escola e depois no trabalho. Mas, uma vez que entendemos que o sucesso é interconectado, de repente um caminho novo e melhor começa a surgir diante dos nossos olhos. *O Grande Potencial não implica tentar avançar mais rápido sozinho, mas trabalhar para nos tornarmos melhor juntos.*

## **Depenados e bicados até a morte**

Na juventude, o pesquisador William Muir apostou todo o seu futuro acadêmico em um palpite sobre insetos, peixes e animais de fazenda. Desde que Darwin publicou sua famosa teoria de seleção natural, a ideia da sobrevivência do mais apto tem fundamentado tudo o que sabemos sobre biologia e genética. Muir, contudo, acreditava que, quando se trata de sucesso evolutivo, o que importa não é a seleção natural individual, mas a *seleção de grupo*. Só que, naquela época, a ciência já tinha descartado a seleção de grupo, pois considerava a ideia ridícula, e Muir recebeu o conselho de que, se quisesse avançar na academia, seria melhor seguir por outro caminho investigativo.

Pode parecer mero preciosismo, mas a distinção entre essas duas teorias tem o poder de mudar tudo o que acreditamos sobre o potencial humano. E também demonstra como a ciência pode demorar a aprender.

Decidido a abrir os olhos da comunidade científica aos méritos dessa teoria, Muir conduziu um estudo brilhante (que acabou ficando ainda mais famoso quando foi apresentado por Margaret Heffernan em uma palestra do TED Talk) que revelou uma verdade surpreendente e teve enormes implicações.<sup>14</sup> Imagine que você seja o dono de uma granja e queira cruzar seus galináceos com o objetivo de gerar um grupo de galinhas mais produtivas. Qual seria a melhor estratégia? Segundo as teorias prévias dos genes e da evolução, a resposta é simples: encontre as galinhas que produzem o maior número de ovos, separe-as, cruze-as com galos de alta produção para criar uma nova geração de galinhas ainda mais produtivas e repita o processo até ter uma granja com as galinhas mais produtivas do mundo. Foi o que Muir fez, por sete gerações de galinhas. Ao mesmo tempo, manteve um segundo grupo “normal”, composto por galinhas de alta e baixa produtividade, e também cruzou esses animais por sete gerações. De acordo com a teoria da seleção natural, seria de esperar que, na última geração, o primeiro grupo teria produzido um grupo de galinhas hiperprodutivas. Mas não foi o que aconteceu. Na verdade, Muir foi forçado a interromper o experimento antes da hora porque, no primeiro grupo, todas as galinhas extremamente

produtivas, exceto três, foram bicadas até a morte (as três galinhas sobreviventes tiveram todas as penas arrancadas).<sup>15</sup> As galinhas do segundo grupo, por outro lado, não só sobreviveram como conseguiram manter as penas. Na verdade, elas produziram 160% mais ovos do que as galinhas do “grupo de elite”.

A aposta de Muir se pagou. “É possível desperdiçar muita energia para manter a hierarquia social”, ele explicou. “Mas, se os animais conviverem bem, *essa energia é transferida à produção.*” Em outras palavras, quando os membros de um grupo (sejam eles seres humanos ou galinhas) se concentram em competir uns com os outros para chegar ao topo, eles podem acabar se depenando ou se bicando até a morte. Mas, quando trabalham para se ajudar, o grupo todo sai ganhando.

Essa conclusão tem o poder de mudar nossa visão do desempenho, tanto nas escolas como nas empresas. “Se um porco ou uma galinha subir ao topo da hierarquia pisando na cabeça dos outros, o programa de seleção pela reprodução não tem como progredir”,<sup>16</sup> Muir escreveu. Não sei qual é a sua experiência, porém, no mundo corporativo, vi muitos porcos sapateando na cabeça dos outros e muitas galinhas bicando qualquer concorrente que tenta atingir o sucesso. E, se nada for feito a respeito, a empresa vai acabar com algumas galinhas depenadas que até podem sobreviver, mas nunca terão sucesso.

Sempre que tentamos questionar alguma crença equivocada,

porém profundamente arraigada, podemos esperar algum tipo de oposição. A primeira barreira mental ao Grande Potencial fundamenta-se no ego. Em uma ocasião, conversei com um investidor da bolsa de valores que adorava pensar em termos competitivos. Em menos de um minuto depois de conhecê-lo, ele já tinha me contado que seus filhos eram bem melhores que os colegas no futebol e no lacrosse. Quando mencionei o conceito do Grande Potencial, ele me perguntou por que, afinal, eu queria “ajudar alguém a competir melhor. Não é bem melhor ser o mais inteligente ou o mais forte do grupo?”.

À primeira vista, a crítica parece fazer sentido. E ouço esse argumento por toda parte. O problema é que esse ponto de vista é míope e não leva em consideração o quadro geral. Uma pessoa forte ou inteligente pode realizar muito menos sozinha do que em conexão com os colegas da equipe e trabalhando para melhorar o desempenho dos outros. Quando as pessoas ao nosso redor são criativas e inteligentes, acabamos sendo *mais* criativos ou inteligentes do que antes. Além disso, como o nosso potencial não é um recurso limitado, mas renovável, com o poder de se multiplicar quando mobilizamos o potencial das pessoas ao nosso redor, quanto mais investimos nas competências e nas habilidades dos outros, maiores serão os retornos para nossas próprias competências e habilidades. **Você pode ser uma estrela, só não pode ser uma estrela solitária.**

É por isso que a abordagem da sobrevivência do mais apto é

equivocada e que buscar o Pequeno Potencial é uma estratégia ao mesmo tempo custosa e míope. Lembre-se do meu estudo do potencial em Harvard e do Projeto Aristóteles, do Google, que concluíram que a parte do “quem” da equação não prevê o sucesso. A pesquisa de Muir também confirma essa constatação. “Cumulativamente, esses efeitos sociais foram muito mais importantes do que os efeitos individuais”,<sup>17</sup> explica. Para obter esses efeitos, precisamos nos focar não em “produzir” indivíduos de alto desempenho que competirão uns com os outros com unhas e dentes, mas em ajudar o grupo a melhorar coletivamente.

No trabalho, isso nunca foi mais verdadeiro do que é hoje em dia. À medida que empresas e sistemas aumentam em complexidade, as realizações individuais passam a ser muito menos distinguíveis (e, portanto, muito menos importantes) do que os resultados da equipe. Em equipes tão diversas quanto jurídicas, de programadores de *software* e de vendas, os colaboradores estão cada vez menos sendo avaliados individualmente. Assim como os líderes estão sendo cada vez menos avaliados por seu desempenho individual e mais por sua capacidade de estimular o potencial da equipe. No esporte, algumas pessoas acham que o jogador que faz mais pontos é o escolhido para jogar no melhor time ou ganha a melhor bolsa de estudos. Mas os olheiros não vão observar times perdedores. No trabalho, assim como no campo ou na quadra, **é melhor ser um bom jogador em uma equipe excelente do que um**

## **astro em uma equipe medíocre.**

E essa realidade só vai se reforçar nos próximos anos. Como pesquisadores da Universidade de Virgínia descobriram, o tempo que os funcionários passam em atividades colaborativas aumentou 50% ou mais em apenas duas décadas. E o Projeto Aristóteles do Google revelou que atualmente um funcionário passa mais de 75% de seu dia no trabalho se comunicando com os colegas.<sup>18</sup> Não é absurdo dizer que hoje o nosso potencial está mais inextricavelmente ligado ao potencial dos outros do que em qualquer outro momento da história.

Em um mundo marcado por rápidas mudanças, o Grande Potencial ajuda a manter a resiliência, possibilitando a rápida recuperação das adversidades. Os contratempos são inevitáveis, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Se você tropeçar ou se cansar, pode levar um bom tempo para se levantar ou se recuperar sozinho. Mas, se o seu sucesso estiver conectado com o dos outros, você terá um sistema de apoio para ajudá-lo até conseguir recuperar suas forças. Se for uma formiga hiperprodutiva solitária e se machucar, você estará em maus lençóis. Mas, se for apenas mais uma de muitas formigas produtivas, a colônia poderá continuar a ter sucesso até você se curar. O diretor do Center for Complex Network Research, Albert-László Barabási, argumenta em seu livro *Linked: a nova ciência dos networks* que em qualquer sistema os problemas são combatidos e compensados por meio das interconexões. Quanto

mais trabalhamos para fortalecer as pessoas que nos cercam, mais chances teremos de receber proteção e ajuda.

Acho importante deixar bem claro que este livro não é um argumento contra a concorrência nos negócios. **Não tenho nada contra a concorrência.** Na verdade, a concorrência, se for saudável, tem o poder de melhorar muito o nosso potencial e ser uma grande fonte de alegria e energia. Como diz o Dalai Lama, a concorrência pode ser produtiva se for “utilizada de maneira positiva. A concorrência é positiva quando nos impele a sair primeiro, nos motiva a abrir o caminho para os outros, facilitar o caminho para eles, ajudá-los ou mostrar o caminho. A concorrência é negativa quando nos leva ao desejo de derrotar os outros, derrubá-los para podermos subir”. **A essência do Grande Potencial é obter uma vantagem competitiva não restringindo o sucesso dos outros, mas, pelo contrário, aumentando as chances das pessoas de atingi-lo.**

Dizem que não existe inovação sem concorrência, o que é um absurdo, considerando que a maioria das grandes inovações na ciência e na tecnologia resultou do compartilhamento de informações cruzando áreas acadêmicas, fronteiras nacionais e barreiras linguísticas. Na verdade, nenhuma grande inovação pode ocorrer isoladamente. Diversos pesquisadores me pediram para assinar acordos de confidencialidade, aterrorizados com a possibilidade de suas ideias serem divulgadas. Acho que essa

abordagem mais atrapalha do que ajuda. As pessoas que engavetam suas ideias dificilmente vão muito longe. É quando compartilhamos nossas descobertas com pessoas de outros campos de conhecimento, quando nos abrimos a diferentes pontos de vista, quando pedimos a opinião de pessoas de outras áreas ou quando testamos a nossa ideia com prováveis usuários que o verdadeiro potencial começa a surgir.

Como W. Edwards Deming, um dos precursores do desenvolvimento organizacional moderno, escreveu no prefácio de uma edição de *A quinta disciplina*, um clássico de administração de Peter Senge:

As pessoas já nascem imbuídas de motivação, amor-próprio, dignidade, curiosidade, prazer de aprender. As forças da destruição começam já na primeira infância (um troféu pela melhor fantasia de Halloween, uma medalha pelas melhores notas na escola, estrelas douradas) e nos acompanham até a faculdade. No trabalho, pessoas, equipes e departamentos são categorizados, os melhores são recompensados e os piores são negligenciados.<sup>19</sup>

Se continuarmos a ensinar nossos filhos (nossos futuros funcionários, líderes e inovadores) a galgar a hierarquia, restringiremos o potencial deles, das nossas empresas e da nossa economia como um todo.

## **O Círculo Virtuoso**

No meu primeiro livro, *O jeito Harvard de ser feliz*, argumentei que, apesar de as pessoas tenderem a acreditar que a busca do sucesso leva à felicidade, pesquisas demonstraram que, na verdade,

acontece o contrário. Em outras palavras, quando buscamos a felicidade, aumentamos as nossas chances de sucesso. Acabei sendo muito criticado por isso. Afinal, é tentador ver a felicidade como um “luxo”, pensando: “Tudo bem, só vou terminar todo esse trabalho, só vou conseguir o cargo certo ou aquela promoção e, aí, vou poder começar a pensar nesse lance de felicidade”. Só que mais de duas décadas de pesquisas comprovam que essa abordagem acaba restringindo muito tanto a nossa taxa de sucesso quanto a de felicidade.

É mais ou menos o mesmo argumento que defendo neste livro. É tentador ver o Grande Potencial como um “luxo” e pensar: “Tudo bem, depois que eu atingir o sucesso, quando eu me tornar uma estrela, aí vou poder começar a pensar em usar o que tenho para ajudar os outros”. Mas pesquisas deixam claro que essa abordagem também é equivocada.

Na verdade, o Grande Potencial não é uma via de mão única. Ele atua como um círculo de *feedback* positivo no qual os sucessos no nosso ecossistema criam um efeito cascata de sucessos acumulados, ou o que eu chamo de um Círculo Virtuoso.

Todo mundo já ouviu o termo *círculo vicioso*, usado para descrever o que acontece quando os eventos negativos ocorrem sequencialmente e parecem se repetir. Um funcionário não gosta de seu emprego atual, não se envolve no trabalho, seu desempenho cai e ele gosta ainda menos do trabalho. Um excelente goleiro perde três defesas em um jogo, começa a

perder a confiança, deixa-se intimidar pelo adversário, o que leva a mais defesas perdidas no jogo seguinte. E por aí vai. Mas existe uma alternativa, menos conhecida, para o padrão do círculo vicioso. **Um Círculo Virtuoso é uma espiral ascendente de potencial na qual, a cada sucesso, obtemos mais recursos, o que, por sua vez, nos possibilita atingir sucessos cada vez maiores.**

Assim como um círculo vicioso multiplica o negativo, um Círculo Virtuoso multiplica o positivo, facilitando cada vez mais o progresso. Por exemplo, um gerente de vendas estende os elogios que recebeu da diretoria à sua equipe, que acaba se engajando mais no trabalho, o que, por sua vez, aumenta as vendas da equipe, levando a mais elogios. Um gerente sobrecarregado demonstra que confia em seu assistente e lhe delega uma tarefa importante; o assistente se sente valorizado, o que o leva a fazer um trabalho espetacular no projeto, reforçando ainda mais a confiança do gerente. Um aluno tenta superar sua timidez e puxa conversa com um desconhecido, com quem acaba fazendo amizade, o que reforça a sua confiança em sua capacidade de superar a timidez.

Como o general Colin Powell disse: “O otimismo constante é um multiplicador de força”. Um multiplicador de força é qualquer objeto ou pessoa do nosso ambiente que aumenta exponencialmente o nosso poder de atingir realizações muito maiores do que seria possível atingir sozinho. As cinco

estratégias apresentadas neste livro são multiplicadores de força comprovados. Com base nas minhas pesquisas e observações trabalhando no mundo todo em organizações como a NASA, o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos e a NFL, você aprenderá a plantar sementes no solo mais fértil que existe, ajudando a criar ambientes que gerarão os melhores resultados sobre o seu investimento nas pessoas. Não importa qual seja o seu cargo, a sua idade ou o seu título, você aprenderá técnicas eficazes para criar círculos virtuosos de potencial plantando essas SEMENTES na sua vida.

*Na primeira estratégia, CERCAR-SE, descreverei como você pode se tornar uma estrela criando um sistema estelar ao seu redor. Quando você ajuda as pessoas a brilhar, o sistema todo se ilumina, intensificando o seu brilho individual.*

*Na segunda estratégia, ensinarei como EXPANDIR o seu poder para criar mudanças positivas no seu ecossistema, ajudando as pessoas a liderar em qualquer posição. Quanto mais você empoderar as pessoas para espalhar o poder delas, maior será o seu impacto.*

*Na terceira estratégia, explicarei como APRIMORAR o potencial dos outros, gerando um retorno maior para você. Vou ensinar como se tornar um Prisma de Elogios e falar sobre como refratar a luz dos elogios não só ilumina as pessoas como melhora a sua própria posição.*

*Em DEFENDER, mostrarei como proteger o seu ecossistema contra influências negativas e aumentar a resiliência do sistema como um todo. Ao enfrentar obstáculos, você se fortalece e consegue enfrentar*

desafios ainda mais difíceis.

*Na última estratégia, ensinarei como SUSTENTAR as melhorias do seu potencial criando uma energia coletiva que o ajudará a elevar cada vez mais o seu teto de potencial. Os sucessos atingidos em isolamento são limitados, mas os interconectados se aceleram e se acumulam.*

Juntas, essas SEMENTES criam um Círculo Virtuoso.

Trabalhei com incontáveis líderes corporativos, dei palestras para professores e pais em escolas que foram vítimas de tiroteios, aprendi sobre o poder da positividade com pacientes que acabaram de ser diagnosticados com esclerose múltipla e conversei com celebridades, todos estavam tentando encontrar o caminho para o Grande Potencial. Por toda parte, eu sempre ouvia as mesmas opiniões restritivas: “Não dá para mudar as pessoas”, “As pessoas são apenas resultados dos genes e do ambiente”, “Algumas já nascem assim”. Estamos tão acostumados a ouvir essas afirmações de professores, chefes, terapeutas, pais e orientadores que as aceitamos como verdades. Mas elas não são confirmadas por evidências científicas. Na verdade, todos os estudos realizados nas últimas oito décadas, nos quais os pesquisadores introduziram variáveis na vida das pessoas para gerar resultados melhores, provam que é possível mudar os outros. Se você parar para pensar, verá que nós mudamos as pessoas *o tempo todo*.

Acho tão estranho quando as pessoas concordam veementemente com a ideia de que é impossível mudar os

outros, mas cinco minutos depois se põem a discorrer sobre o efeito tóxico de indivíduos negativos em sua vida ou em seu trabalho. Se o seu dia pode ser arruinado por um e-mail furioso de um cliente, um vizinho grosseiro ou uma discussão com o seu chefe, por que as pessoas não poderiam causar o efeito oposto? O que impede as interações com as pessoas positivas da sua vida de melhorar o seu dia e facilitar o seu progresso?

*Todos nós* temos o poder de melhorar os outros. E, quando nos comprometemos a usar esse poder, não há limites para o que podemos realizar. Digo isso com base não só em décadas de pesquisas como também baseado em minha própria experiência observando meu pai.

## **Propósito elevado**

No início deste ano, depois de 38 anos como professor de neurociência, meu pai se aposentou. Ele chegou a ser responsável por pesquisas que ajudaram a impulsionar o campo da neurociência, mas não dedicou todo o seu tempo à publicação de artigos em periódicos acadêmicos para o próprio desenvolvimento. Pelo contrário, ele aceitava cinco vezes mais orientandos que os demais professores. E foi um pai muito presente para mim e minha irmã.

Mesmo assim, durante grande parte de sua carreira, ele se considerou um fracassado. Ele não publicava tanto quanto seus colegas que tinham abandonado seus alunos em troca de mais honrarias. Sua maior ambição na vida era seguir os passos de

seu pai, um cirurgião e herói de guerra que foi agraciado com uma medalha de honra Cruz da Marinha por realizar uma traqueostomia sob fogo cruzado depois de ter sido baleado três vezes. Ser um herói de guerra não é para qualquer um, e, após um primeiro ano tumultuado na Universidade da Califórnia, em Los Angeles, meu pai não conseguiu tirar as notas necessárias para entrar na faculdade de medicina, apesar de ter passado os três anos seguintes tirando só as notas mais altas. No entanto, vendo meu pai ajudar centenas de alunos a entrar na faculdade de medicina e consolar estudantes pesarosos que não conseguiram, ajudando-os a ver um caminho diferente e talvez melhor, sei que ele *encontrou seu Grande Potencial* auxiliando aqueles jovens a elevar o potencial deles.

Se você conviveu de perto com alguém que acredita não ter atingido seu pleno potencial, deve ter sentido a impotência e a aflição de querer ajudar a pessoa a enxergar a vida com mais clareza. É muito fácil passar os olhos por dados, uma única nota ou número e deixar de ver a verdadeira contribuição da pessoa no mundo.

Na festa de aposentadoria do meu pai, fui convidado para fazer um discurso em um salão repleto de pessoas cuja vida ele tinha transformado. Um minuto depois que comecei a falar, meu filho, Leo, subiu correndo ao palco, levantou os braços na minha direção e suplicou: “Papai, colo. Colo, papai!”. E lá estava eu, um filho orgulhoso fazendo um discurso em