

EDIÇÃO COMEMORATIVA, REVISTA E ATUALIZADA

Mais de 3 milhões de livros vendidos

# COMECE

COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM  
PESSOAS E EQUIPES A AGIR

# PELO

SIMON SINEK

# PORQUÊ



SEXTANTE

## PREFÁCIO

---

# A origem de um movimento

**V**ivemos em um mundo que precisa, mais do que nunca, de inspiração. Por motivos que incluem a ascensão da internet e a possibilidade de mensurar cliques, curtidas e compras, nos tornamos obcecados por métricas, retorno sobre o investimento (ROI) e resultados de curto prazo. E isso cobra um preço: o da confiança, da alegria e da percepção de que o trabalho pode nos dar um senso de propósito. A boa notícia é que podemos reverter essa tendência se aprendermos a começar pelo PORQUÊ.

O conceito do PORQUÊ me veio à mente quando eu mais precisava dele. Eu tinha perdido o interesse pelo meu trabalho e vivia um momento muito difícil. Não havia nada de errado com as minhas atribuições ou com a empresa em si; era eu que tinha deixado de gostar daquele emprego. Avaliando superficialmente, eu não tinha motivos para estar insatisfeito. Ganhava um bom dinheiro, tinha ótimos clientes. O problema era que eu não me sentia mais conectado com o trabalho. Deixei de me sentir realizado e precisava encontrar um jeito de reacender minha paixão.

Talvez por sorte, estudei Antropologia Cultural na universidade e me tornei meio obcecado por comportamento humano, sobretudo no contexto da cultura ocidental e urbana. Impulsionado pelo incômodo que eu sen-

tia por ter perdido o interesse pelo trabalho, consegui elaborar os conceitos do PORQUÊ e do Círculo Dourado como uma forma de resolver meu problema. E o impacto foi enorme.

Além de restaurar minha paixão numa intensidade que eu nunca tinha vivenciado, a descoberta do PORQUÊ mudou completamente minha visão de mundo. Eu me vi com algo tão simples, prático e poderoso que, na mesma hora, compartilhei a ideia com meus amigos. É isso que a gente precisa fazer quando encontra algo mágico: compartilhar. Após ler um livro extraordinário ou ver um filme incrível, a gente indica o livro ou o filme para os amigos e a família. Queremos dividir essas experiências com as pessoas que são importantes para nós. E as pessoas com quem compartilhei minha ideia fizeram exatamente a mesma coisa.

Meus amigos me pediram que eu apresentasse o meu conceito para as pessoas que eles consideravam importantes. Assim, me vi falando sobre o PORQUÊ diante de pessoas que nem sequer conhecia. Cheguei inclusive a trabalhar por fora, cobrando cem dólares para ajudar algumas delas a encontrar o próprio PORQUÊ. Todo esse movimento, somado à minha obsessão por falar sobre a ideia para quem quisesse ouvir, foi gerando cada vez mais convites, e o resultado não poderia ser mais inspirador: aqueles que abraçaram a ideia do PORQUÊ redescobriram o amor pelo trabalho e deram uma guinada enorme nos negócios e na carreira. Alguns chegaram até a começar o próprio negócio.

Como você vai ver ao longo deste livro, começar pelo PORQUÊ e aplicar a Lei da Difusão da Inovação é uma forma de espalhar ideias e construir movimentos sociais. Quando atestei a grande aceitação do conceito, fiz um experimento: coloquei essas ideias em prática para provar que você não precisa de somas vultosas para espalhar uma ideia ou criar um negócio. E funcionou melhor do que eu esperava. Não precisei de nenhum dos canais tradicionais para espalhar minha mensagem. Ela foi se alastrando no boca a boca, numa época anterior às redes sociais. Gente que acreditava no mesmo que eu compartilhou a ideia com pessoas queridas. E foram acontecendo coisas cada vez mais inusitadas. Não foi um agente literário que me apresentou a um editor da Penguin Random House – editor este que, na ocasião, me ofereceu a oportunidade de escrever este livro. Não houve nenhum processo de seleção. E foi outra pessoa que me apresentou

aos organizadores do TEDxPugetSound, onde acabei fazendo uma palestra que se tornaria a segunda mais assistida do TEDTalks. E, como aprendi a começar pelo PORQUÊ, hoje estou escrevendo um prefácio para a edição que marca os quinze anos do livro.

A realidade em que vivemos hoje é bem diferente daquela em que o escrevi. O meio empresarial mudou de forma drástica no mundo todo. Felizmente, a busca por um propósito em carreiras, equipes e empresas já não soa estranha. Pensar em startups inovadoras e empresas certificadas como B corps deixou de ser algo revolucionário e se tornou uma prática comum. Agora, o trabalho com propósito ganhou visibilidade.

Como as mudanças vêm ocorrendo em um ritmo cada vez mais acelerado, é urgente que empresas e indivíduos se concentrem no próprio PORQUÊ e o utilizem para tomar decisões em um cenário complexo e cheio de distrações. Estamos diante de alguns dos maiores desafios de nossa história e, ao mesmo tempo, precisamos desesperadamente de líderes melhores, capazes de nos inspirar. Nas últimas décadas, vimos o mundo se tornar menos idealista. Diferente de John F. Kennedy e Ronald Reagan, nossos líderes já não falam mais em “paz mundial” ou “paz na Terra” como algo motivador (aliás, hoje em dia essas palavras chegam até a ser um pouco cafonas). Mas é o idealismo, a capacidade de começar pelo PORQUÊ, que nos leva a inventar, explorar e criar um mundo melhor... e que nos faz nos sentir tremendamente inspirados e realizados ao longo do caminho.

Eu me sinto privilegiado e cheio de orgulho diante do impacto que essas ideias tiveram no mundo e, mais importante, na vida das pessoas. Decidimos publicar esta edição de quinze anos para celebrar o movimento do qual fazemos parte. Você e eu. Embora eu tenha feito pequenas mudanças no livro, atualizando alguns dados e adaptando certas histórias para que continuem fazendo sentido nos dias de hoje, a mensagem central e as lições continuam as mesmas.

Se esta é a primeira vez que você lê *Comece pelo porquê*, seja bem-vindo. Espero que o livro desafie você a enxergar o mundo com outros olhos. Se você já o leu, bem-vindo de volta... e obrigado por fazer parte desse movimento para inspirar quem está ao nosso redor.

Quanto mais organizações e pessoas aprenderem a começar pelo PORQUÊ, mais gente vai acordar inspirada, sentindo-se segura onde quer que

## INTRODUÇÃO

---

# Por que começar pelo porquê?

**E**ste livro é sobre um padrão que surge naturalmente, uma forma de pensar, agir e se comunicar que dá a algumas pessoas a capacidade de inspirar aqueles que as cercam. Embora esses “líderes natos” possam ter vindo ao mundo com uma predisposição para inspirar, essa aptidão não está reservada apenas a eles. Todos podemos aprender esse padrão. Com um pouco de disciplina, qualquer líder ou organização é capaz de inspirar, tanto dentro quanto fora de sua instituição, ajudando a promover suas ideias e sua visão.

O objetivo deste livro não é simplesmente tentar corrigir o que não está funcionando. Escrevi *Comece pelo porquê* como um guia para enfatizar e ampliar aquilo que funciona. Não pretendo contestar as soluções oferecidas por outras pessoas. A maioria das respostas que obtemos, quando baseadas em evidências concretas, são perfeitamente válidas. No entanto, se começarmos com as perguntas erradas, se não compreendermos a causa, então até as respostas certas acabarão nos levando na direção errada... cedo ou tarde. A verdade sempre é revelada.

As histórias que se seguem são de indivíduos e organizações que personificam esse padrão. São os que começam pelo porquê.

## 1.

O objetivo era ambicioso. O interesse do público era grande. Especialistas estavam ansiosos para contribuir. O dinheiro, prontamente disponível.

Armado com todos os ingredientes do sucesso, Samuel Pierpont Langley estava pronto, no final do século XIX, para ser o primeiro homem a pilotar uma aeronave. Muito conceituado, era alto funcionário no Instituto Smithsonian e professor de matemática, além de ter trabalhado em Harvard. Entre seus amigos havia alguns dos homens mais poderosos do governo e do mundo dos negócios, incluindo Andrew Carnegie e Alexander Graham Bell. Langley recebeu do Departamento de Guerra uma subvenção de 50 mil dólares para seu projeto, uma enorme quantia para a época. Ele reuniu as mentes mais brilhantes de seu tempo, um verdadeiro time dos sonhos em talento e conhecimento. Langley e sua equipe usaram os melhores materiais, e a imprensa o seguia aonde quer que fosse. As pessoas de todo o país acompanhavam cada detalhe da história, aguardando a notícia de que ele havia alcançado seu objetivo. Com a equipe e os amplos recursos que reunira, seu sucesso estaria praticamente garantido.

Estaria mesmo?

A algumas centenas de quilômetros, Wilbur e Orville Wright trabalhavam em sua própria máquina voadora. A paixão deles por voar era tão intensa que inspirou o entusiasmo e o comprometimento de um dedicado grupo em Dayton, a cidade americana natal dos dois irmãos, em Ohio. Não havia financiamento para aquela aventura. Nenhum subsídio do governo. Tampouco conexões de alto nível. Nem uma só pessoa da equipe tinha pós-graduação ou mesmo formação universitária, nem Wilbur ou Orville. Mas a equipe se reunia em uma modesta loja de bicicletas e tornava sua visão realidade. Em 17 de dezembro de 1903, um pequeno grupo testemunhou o que hoje é considerado por muitos o primeiro voo da história.

Como os irmãos Wright conseguiram ser bem-sucedidos quando uma equipe mais bem equipada, mais instruída e com mais recursos financeiros não conseguiu?

Não foi sorte. Tanto os irmãos Wright quanto Langley estavam muito motivados. Tinham uma forte ética de trabalho. Mentes científicas aguçadas. Perseguiam exatamente o mesmo objetivo, mas apenas os irmãos

Wright foram capazes de inspirar as pessoas que estavam à sua volta, e de fato lideraram sua equipe no desenvolvimento de uma tecnologia que mudaria o mundo. Apenas os irmãos Wright começaram pelo porquê.

## 2.

Em 1965, estudantes no campus da Universidade da Califórnia em Berkeley foram os primeiros a queimar publicamente seus certificados de alistamento militar para protestar contra o envolvimento dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã. A região do norte da Califórnia era um viveiro de sentimentos antigovernistas e antiestablishment; cenas de confrontos e tumultos em Berkeley e em Oakland foram transmitidas para todo o mundo, alimentando movimentos solidários nos Estados Unidos e na Europa. Mas foi só em 1976, cerca de três anos após o término do envolvimento militar americano no conflito do Vietnã, que eclodiu uma revolução diferente.

Eles pretendiam criar um impacto, uma enorme ruptura, a ponto de desafiar o modo como as pessoas enxergavam o mundo. Mas esses jovens revolucionários não atiravam pedras nem pegavam em armas contra um regime autoritário. Em vez disso, decidiram vencer o sistema jogando com as cartas dele. Para Steve Wozniak e Steve Jobs, os cofundadores da Apple Computer, o campo de batalha era o dos negócios e a arma escolhida foi o computador pessoal.

A revolução do computador pessoal estava começando a ganhar forma quando Wozniak construiu o Apple I. Logo que começou a atrair atenção, essa tecnologia foi vista como uma ferramenta para trabalho. Os computadores eram complexos demais e o preço estava fora da alçada do consumidor médio. Mas Wozniak, um homem que não era motivado por dinheiro, vislumbrou um propósito mais nobre para a tecnologia. Se conseguisse um modo de levá-lo até as mãos de um indivíduo, pensava, o computador daria a praticamente qualquer um a capacidade de realizar muitas das funções de uma companhia com recursos muito maiores e melhores. O computador pessoal poderia nivelar o campo de jogo e mudar o modo como o mundo funcionava – ele imaginava que, um dia, uma pessoa sozinha ou um pequeno negócio seria capaz de competir com

uma corporação. Woz projetou o Apple I e aprimorou a tecnologia com o Apple II, para que fosse acessível e fácil de usar.

Por mais visionário ou brilhante que seja um conceito ou um produto, se ninguém o comprar ele não terá muito valor. O melhor amigo de Wozniak na época, Steve Jobs, com 21 anos, sabia exatamente o que fazer. Apesar de ter experiência na venda de componentes eletrônicos, Jobs provaria ser muito mais do que um bom vendedor. Ele queria fazer algo significativo, “deixar sua marca no mundo”, como dizia, e iria fazer isso construindo uma empresa. A Apple foi a ferramenta que Jobs usou para dar início a uma revolução.

Em seu primeiro ano no negócio, com apenas um produto, a Apple obteve uma receita de 1 milhão de dólares. No segundo, alcançou 10 milhões em vendas. No quarto ano, arrecadou 100 milhões com a venda de computadores. E, em apenas seis anos, a Apple Computer tornou-se uma companhia avaliada em mais de 1 bilhão de dólares e com mais de 3 mil funcionários. A Apple virou uma empresa unicórnio (termo usado para designar uma empresa privada avaliada em 1 bilhão de dólares ou mais) antes mesmo de esse termo ser cunhado.

Jobs e Woz não foram os únicos a participar da revolução do computador pessoal. Nem sequer foram os únicos sujeitos espertos no negócio; na verdade, nem sabiam muito sobre o assunto. O que tornou a Apple especial não foi seu crescimento meteórico. Não foi a capacidade de seus cofundadores de pensar de maneira diferente sobre computadores pessoais. O que fez a Apple ser especial foi eles terem sido capazes de repetir o padrão. Ao contrário de qualquer um de seus concorrentes, a Apple foi bem-sucedida em questionar ideias convencionais sobre a indústria de computadores, a indústria de componentes eletrônicos, a indústria da música, a indústria de celulares e a indústria do entretenimento. E o motivo é simples. A Apple inspirava. A Apple começava pelo porquê.

### 3.

Ele não era perfeito. Tinha suas singularidades. Não era o único a sofrer em uma época pré-direitos civis e havia muitos outros oradores carismá-

ticos. Entretanto, o Dr. Martin Luther King Jr. tinha um dom. Ele sabia como inspirar pessoas.

O Dr. King sabia que, se era para o movimento pelos direitos civis ser bem-sucedido, se era para haver uma mudança real e duradoura, isso exigiria mais gente do que ele e seus aliados mais próximos. Exigiria mais do que palavras motivadoras e discursos eloquentes. Exigiria pessoas, dezenas de milhares de cidadãos comuns, unidos por uma única visão – mudar o país. Às dez horas da manhã de 28 de agosto de 1963, eles mandariam a mensagem a Washington de que estava na hora de os Estados Unidos seguirem um novo caminho.

Os organizadores da Marcha sobre Washington não contavam com redes sociais, listas de e-mails nem sites para confirmar a data. Mesmo assim, no dia e na hora combinados, as pessoas apareceram. E continuaram a chegar. Então 250 mil pessoas se dirigiram à capital do país a tempo de ouvir as palavras que foram imortalizadas pela história, proferidas pelo homem que liderava um movimento para mudar os Estados Unidos: “*I have a dream.*” Eu tenho um sonho.

A capacidade de mobilizar tanta gente do país inteiro, de diferentes etnias e contextos, tem algo de especial. Ainda que outros também soubessem o que precisava ser mudado a fim de garantir direitos civis para todos, foi o Dr. King quem inspirou uma nação a mudar – não só para o bem de uma minoria, mas para o bem de todos. Martin Luther King Jr. começou pelo porquê.



Existem líderes e existem aqueles que lideram. Os irmãos Wright não eram os participantes mais fortes na corrida para fazer o primeiro voo tripulado e motorizado, mas foram eles que nos levaram à nova era da aviação e, ao fazer isso, mudaram completamente o mundo em que vivemos. Com apenas uma fatia muito pequena do mercado nos Estados Unidos – e uma porcentagem ainda menor em todo o mundo –, a Apple nunca foi a maior fabricante no segmento de computadores pessoais. No entanto, a companhia acabou liderando a indústria de computadores e também outros setores. As experiências de Martin Luther King Jr. não foram exclusivas, mas foi ele quem inspirou uma nação a mudar.

Seus objetivos não eram singulares e seus sistemas e processos foram facilmente replicados. Mas os irmãos Wright, a Apple e o Dr. King se destacam entre seus pares. Eles são um ponto fora da curva e seu impacto não é reproduzido com facilidade. São membros de um grupo muito seletivo de líderes que fazem algo muito, muito especial. Eles nos inspiram.

Quase todas as pessoas e organizações precisam motivar outros indivíduos a agir por uma ou outra razão. Alguns querem motivar uma decisão de compra. Outros buscam apoio ou voto. Há ainda aqueles interessados em motivar as pessoas a trabalhar com mais afinco ou eficiência, ou apenas fazê-las seguir as regras. A capacidade de motivar pessoas não é, por si só, difícil. Em geral, está ligada a algum fator externo. Incentivos atraentes ou ameaças de punição com frequência suscitam o comportamento desejado. A General Motors, por exemplo, motivava com tanto sucesso as pessoas a comprar seus produtos que vendeu mais carros do que qualquer outro fabricante no mundo por mais de setenta anos. No entanto, apesar de serem líderes em seu setor, eles não o lideravam.

Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir. Eles oferecem um sentimento de propósito e de pertencimento que tem pouco a ver com qualquer incentivo externo ou benefício que se possa obter. Quem lidera de verdade consegue criar uma legião de seguidores que não agem porque foram levados a isso, mas porque estão inspirados. Consegue reunir um grupo de pessoas – apoiadores, eleitores, clientes, funcionários – que agem pelo bem coletivo não porque são obrigados, mas porque querem. Aqueles que estão inspirados costumam estar dispostos a pagar mais caro, lidar com contratemplos e, às vezes, até fazer sacrifícios pessoais. Para quem é movido pela inspiração, a motivação para agir é algo muito pessoal.

Embora em termos numéricos sejam relativamente poucos, as organizações e os líderes que têm a aptidão para nos inspirar aparecem em vários formatos e tamanhos. Podem ser encontrados tanto no setor público quanto no privado. Estão em todos os tipos de atividades – vendendo para clientes finais ou para outras empresas. Onde quer que estejam, todos têm um nível desproporcional de influência. Possuem os consumidores e os funcionários mais leais. E costumam ser mais lucrativos e inovadores que os concorrentes. E, o que é mais importante, são capazes de sustentar

tudo isso no longo prazo. Muitos deles transformam seus setores. Alguns mudam o mundo.

Os irmãos Wright, a Apple e o Dr. King são apenas três exemplos. A Harley-Davidson, a Disney e a Southwest Airlines são outros três. John F. Kennedy e Ronald Reagan também foram capazes de inspirar. Não importa a origem, todos têm algo em comum. Todos os líderes e empresas inspiradores, seja qual for o tamanho ou o setor, pensam, agem e se comunicam exatamente da mesma forma... e essa forma é totalmente o oposto do que os outros fazem.

E se pudéssemos todos aprender a pensar, agir e nos comunicar como aqueles que inspiram?

Eu imagino um mundo no qual a capacidade de inspirar seja praticada não só por alguns poucos, mas pela maioria. Estudos demonstram que quase 80% dos americanos não estão no emprego dos sonhos – e os que estão, no geral, pertencem a gerações mais antigas. Se mais gente soubesse como construir organizações que inspiram, poderíamos viver em um mundo no qual as estatísticas indicassem o oposto: mais de 80% das pessoas amariam o próprio emprego. Quem acorda feliz para ir ao trabalho é um profissional mais produtivo e mais criativo. Essas pessoas voltam para casa mais felizes e têm famílias mais felizes. Tratam melhor colegas, clientes e consumidores. Funcionários inspirados contribuem para empresas mais fortes e economias mais robustas.

Foi por isso que escrevi este livro. Espero inspirar as pessoas a fazer as coisas que as inspiram para que juntos possamos construir as empresas, uma economia e um mundo nos quais confiança e lealdade sejam a regra, não a exceção.

Este livro não foi criado para lhe dizer o que fazer ou como fazê-lo. O objetivo não é lhe dar uma linha de ação. É oferecer a você o *motivo* da ação.

Para os que têm a mente aberta a novas ideias, buscam alcançar sucesso duradouro e acreditam que seu êxito requer a ajuda de outras pessoas, eu ofereço um desafio. De agora em diante, comece pelo porquê.

## PARTE I

.....

# Um mundo que não começa pelo porquê

## CAPÍTULO 1

---

# Supomos que sabemos

Em um dia frio de inverno, um homem de 43 anos fez um juramento e assumiu o mais alto cargo do poder executivo de seu país. Ao seu lado estava o predecessor, um general famoso que, quinze anos antes, havia comandado as Forças Armadas da nação em uma guerra que resultou na derrota da Alemanha. O jovem líder fora educado na religião católica. Passou as cinco horas seguintes assistindo a desfiles em sua homenagem e se manteve acordado celebrando até as três horas da manhã.

**V**ocê sabe quem estou descrevendo?  
John F. Kennedy, certo?

É o que a maioria das pessoas acha. Mas o dia é 30 de janeiro de 1933 e a descrição é de Adolf Hitler.

A questão aqui é que fazemos suposições. Fazemos suposições sobre o mundo à nossa volta com base em informações que às vezes estão incompletas ou são falsas. Nesse caso, a informação que ofereci estava incompleta. Muitos de vocês estavam convencidos de que a descrição era de John F. Kennedy até eu acrescentar um pequeno detalhe: a data.

Isso é importante porque nosso comportamento é afetado por nossas suposições ou pelas verdades que percebemos. Tomamos decisões com base no que *achamos* que sabemos. Há menos tempo do que poderia se supor, a maioria das pessoas acreditava que o mundo era plano. Essa percepção de

suposta verdade tinha impacto sobre o comportamento. Durante esse período, havia muito pouca exploração. As pessoas temiam que, caso viajassem para muito longe, pudessem cair da borda da Terra. Assim, a maioria delas ficava onde estava. Somente depois que um pequeno detalhe foi revelado – o de que o planeta é redondo – o comportamento mudou em grande escala. Em virtude dessa descoberta, sociedades começaram a cruzar os oceanos numa escala nunca antes vista. Foi o início da globalização moderna. Novas rotas comerciais foram estabelecidas. Novas ideias sobre astronomia, medicina e matemática se espalharam pelo mundo, dando origem a todo tipo de inovação e avanço. A correção de uma simples suposição falsa mudou completamente o rumo de quase todas as sociedades do planeta.

Considere agora como organizações são formadas e como decisões são tomadas. Realmente sabemos por que algumas empresas têm sucesso e por que outras não, ou apenas supomos? Seja qual for sua definição de sucesso – alcançar determinado patamar de valorização de ações, gerar determinada quantia de dinheiro, obter a receita ou o lucro pretendido, conseguir uma grande promoção, fundar a própria empresa, conquistar um cargo público, dar assistência aos pobres, emagrecer, encontrar o Nirvana –, as maneiras pelas quais alcançamos nossos objetivos são muito semelhantes. Alguns improvisam, mas a maioria tenta pelo menos reunir dados. Às vezes esse processo de coleta de dados é formal – como ao fazer enquetes ou pesquisas. Outras vezes é informal, como pesquisar na internet, pedir conselhos a amigos e colegas ou recapitular a própria experiência para obter um panorama. Independentemente do processo ou dos objetivos, a maioria de nós quer tomar decisões fundamentadas. E o mais importante: quer tomar as decisões *certas*.

No entanto, como sabemos, nem todas as decisões se mostram acertadas, não importa quantos dados sejam coletados. Às vezes o impacto dessas decisões erradas é pequeno; outras vezes pode ser catastrófico. Qualquer que seja o resultado, decidimos com base em uma percepção do mundo que talvez não seja totalmente exata. Você deve ter achado que eu estava descrevendo John F. Kennedy no início do capítulo. Poderia até apostar dinheiro – um comportamento baseado em suposição. Teve certeza, aliás, até eu fornecer um novo detalhe, a data, o que imediatamente mudou seu entendimento da situação.

Falsas suposições não resultam apenas em decisões ruins. Às vezes, quando as coisas dão certo, achamos que sabemos por quê. Mas será que realmente sabemos? Só porque um resultado é o esperado não significa que podemos reproduzi-lo várias vezes. Tenho um amigo que investe parte do dinheiro em ações. Sempre que obtém ganhos, ele atribui à sua capacidade intelectual e à sua habilidade na escolha das ações certas. Mas, quando perde dinheiro, sempre culpa o mercado. Não tenho nada contra uma ou outra linha de raciocínio, mas ou seus sucessos e seus fracassos dependem da própria presciência ou dependem da sorte. Não é possível que sejam as duas coisas.

Então como podemos garantir que todas as nossas decisões venham a produzir bons resultados por motivos que estão totalmente sob nosso controle? Diz a lógica que ter mais informações e dados é crucial. E é isso mesmo que fazemos. Lemos livros, assistimos a conferências, ouvimos podcasts e consultamos amigos e colegas – tudo isso com o propósito de descobrir mais, para que possamos decidir o que fazer ou como agir. O problema é que todo mundo já viveu situações em que dispunha de muitos dados e bons conselhos mas, mesmo assim, as coisas não deram muito certo. Talvez o efeito tenha durado apenas por pouco tempo ou tenha havido algum imprevisto. Aliás, aqui vai uma observação rápida para todos os que adivinharam que a tal descrição era de Adolf Hitler: os detalhes que forneci são os mesmos tanto para Hitler quanto para John F. Kennedy; portanto poderia mesmo ser qualquer um dos dois. É preciso ser cuidadoso com aquilo que pensamos que sabemos. Suposições, mesmo quando baseadas em sólida pesquisa, podem nos levar pelo caminho errado.

Percebemos isso intuitivamente. Compreendemos que mesmo com muitos dados e bons conselhos, se as coisas não acontecem conforme o esperado, é provável que tenhamos deixado escapar algum detalhe; às vezes pequeno porém vital. Nesses casos, voltamos às nossas fontes – ou buscamos novas – para tentar imaginar o que fazer, então todo o processo recomeça. No entanto, mais dados nem sempre ajudam, sobretudo se foi uma suposição falsa que pôs todo o processo em andamento desde o início. Existem outros fatores que devem ser considerados, fatores que existem fora de nosso cérebro racional, analítico e sedento de informação.

Há também momentos em que não temos dados ou optamos por ignorar

conselhos e informações disponíveis para seguir nossa intuição e as coisas funcionam muito bem, às vezes até melhor do que o esperado. Essa dança entre intuição e tomada racional de decisões reflete basicamente o modo como conduzimos os negócios e até levamos nossa vida. Podemos continuar a esmiuçar todas as opções, olhar em todas as direções, mas, mesmo com todos os bons conselhos e todas as evidências convincentes, voltamos ao início: como escolher o curso de uma ação que leve a um efeito desejável que possa ser repetido? Como podemos ter uma visão clara do futuro? Como garantir que todas as nossas decisões tragam os melhores resultados e tenham motivações que estejam totalmente sob o nosso controle?

Existe uma história maravilhosa sobre um grupo de executivos da indústria automobilística americana que foi ao Japão para ver uma linha de montagem japonesa. No fim da linha, as portas dos carros eram fixadas em suas dobradiças, como se faz também nos Estados Unidos. Mas faltava algo. Nos Estados Unidos, um operário dessa linha pegava um martelo de borracha e batia nas beiradas da porta para garantir que ela se encaixasse perfeitamente.<sup>1</sup> No Japão essa tarefa não existia. Confusos, os executivos americanos perguntaram em que momento eles garantiam o encaixe perfeito da porta. O guia japonês olhou para eles e sorriu encabulado: “Nós nos asseguramos de que encaixa quando a projetamos.” Na fábrica de automóveis japonesa eles não examinavam o problema e a partir daí acumulavam dados para encontrar a melhor solução; eles engendravam o resultado que queriam desde o início. Se não obtinham o resultado desejado, entendiam que a causa era uma decisão que haviam tomado no início do processo.

No fim das contas, tanto as portas dos carros fabricados nos Estados Unidos quanto as do Japão pareciam estar encaixadas quando cada carro saía da linha de montagem. Só que os japoneses não precisavam comprar martelos de borracha nem contratar alguém para martelá-las. E o mais importante: as portas japonesas pareciam durar mais e talvez até fossem estruturalmente mais sólidas no caso de um acidente. Tudo isso por nenhum outro motivo além de terem se assegurado desde o início de que as peças encaixavam.

O que os fabricantes de carro americanos faziam com seus martelos de borracha é uma metáfora para o modo como tantas pessoas e organizações conduzem as coisas. Quando deparam com um resultado que não está de

acordo com o planejado, recorrem a uma série de táticas de curto prazo perfeitamente eficazes até conseguirem o resultado desejado. Mas quão sólidas são essas soluções do ponto de vista estrutural? São muitas as empresas que funcionam recorrendo a martelos para alcançar suas metas. No entanto, aquelas que conquistam mais, que fazem suas equipes pensarem melhor e que exercem uma enorme influência são as que constroem empresas, criam produtos e recrutam pessoas que refletem a intenção original. Mesmo que o resultado pareça ser o mesmo, os grandes líderes compreendem o valor daquilo que não conseguimos enxergar.

Cada instrução que fornecemos, cada linha de ação que estabelecemos, cada resultado que desejamos começa com a mesma coisa: uma decisão. Alguns podem decidir manipular a porta para encaixá-la a fim de atingir o resultado desejado. Outros vão começar de algum lugar muito diferente. Embora ambas as linhas de ação possam produzir resultados similares no curto prazo, apenas uma leva ao sucesso previsível no longo prazo: aquela que compreende por que as portas precisam encaixar.

## DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 milhões de livros vendidos)
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)



Este e outros títulos do nosso catálogo estão disponíveis em audiolivro.

[sextante.com.br](https://sextante.com.br)

