



## A Ilusão do Sucesso:

*Por que pode ser tão difícil – para líderes de sucesso – mudar*

Marshall Goldsmith

Qualquer humano, na verdade, qualquer animal tende a repetir o comportamento que é seguido por um reforço positivo. Quanto mais bem sucedidos nos tornamos, mais positivo é o reforço que recebemos – e é mais provável que experimentemos a *ilusão do sucesso*.

Eu me comporto de certa forma. E sou bem sucedido. Portanto, devo ser bem sucedido porque me comporto dessa forma.

*Errado!*

Quanto mais alto subimos na escada organizacional, mais os nossos funcionários nos levam a pensar como somos maravilhosos! Nosso comportamento é geralmente seguido por reforço positivo, mesmo quando esse comportamento não faz, absolutamente, sentido algum. Uma noite, durante o jantar, ouvi um líder militar muito sábio compartilhar seu aprendizado de anos de experiência com um ansioso e recém-promovido General: “Você notou, nos últimos tempos, que, quando você conta piadas, todo mundo explode na gargalhada? E quando você diz algo ‘inteligente’ todos balançam a cabeça em solene concordância?”. O jovem General respondeu: “Claro. Notei, sim.” O velho General sorriu e continuou: “Deixe-me ajudá-lo. Você não é tão engraçado, e nem tão inteligente! Mas ganhou essa estrela no ombro. Nunca a deixe subir para a sua cabeça”.

Todos nós gostamos de ouvir o que queremos ouvir. Queremos acreditar nas grandes coisas que o mundo está nos dizendo sobre nós mesmos. Nossa crença em nós mesmos nos ajuda a nos tornarmos um sucesso. E pode também tornar tudo muito difícil para mudarmos. Como observou o velho e sábio General – não somos realmente tão engraçados, e nem somos realmente tão inteligentes. Todos nós podemos melhorar – se nos dispormos a olhar para nós mesmos de forma crítica. Compreendendo que mudar o comportamento pode ser bem difícil para líderes de sucesso, podemos aumentar a probabilidade de fazermos as mudanças que precisarmos fazer – em nossa busca para nos tornarmos ainda mais bem sucedidos.

### **Por que resistimos a mudança**

A UNUM (*companhia de seguros americana*) publicou um anúncio, há alguns anos, mostrando um poderoso urso rugindo no meio de um córrego, com o pescoço estendido ao limite, as mandíbulas bem abertas e os dentes faiscando. O urso estava prestes a pegar um salmão que subia a correnteza. A manchete dizia: *Você provavelmente se sente como o urso. Nós gostaríamos de lembra-lo que você é o salmão.*

O anúncio foi projetado para vender seguros de invalidez, mas me pareceu uma declaração poderosa sobre como todos nós nos iludimos sobre as nossas conquistas, nosso *status* e nossas contribuições.

Nós, muitas vezes:

- Superestimamos a nossa contribuição em determinado projeto;
- Temos uma opinião por demais elevada de nossa competência e *status* profissional frente a nossos pares;
- Exageramos o impacto de nosso trabalho na rentabilidade da empresa, desconsiderando custos reais e ocultos.

Muitos de nossos delírios podem vir de nossa associação com o sucesso, não com eventuais falhas. Como recebemos reforço positivo por nossos sucessos no passado, acreditamos que eles antecipam novos sucessos no futuro.

O fato de que pessoas bem sucedidas tendem a ser delirantes não é de todo ruim. Nossa crença em nossa competência nos dá confiança. Mesmo que não sejamos tão bons quanto pensamos que somos, esta confiança, na verdade, nos ajuda a sermos melhor do que seríamos – se não acreditássemos em nós mesmos. As pessoas mais realistas do mundo não são delirantes – são deprimidas!

Apesar de nossas ilusões de autoconfiança nos ajudarem a avançar, elas podem dificultar mudanças necessárias. Na verdade, quando outros sugerem que precisamos mudar, podemos mostrar sincera perplexidade.

Essa reação acontece, em geral, em três etapas. Primeira, estamos convencidos de que os outros estão confusos. Ou mal informados, ou simplesmente não sabem do que estão falando. Devem estar nos confundindo com alguém que realmente precisa mudar. Segunda, uma vez que percebemos que a outra pessoa não está confusa, nem mal informada – talvez suas observações sobre nossas deficiências sejam precisas – então, entramos no *modo de negação*. Pensamos: “Essa crítica pode estar correta, mas não é importante – ou eu não seria tão bem sucedido.” Terceira, quando tudo o mais falhar, podemos atacar o outro – desmerecer o mensageiro: “Por que um vencedor como eu deveria dar ouvidos a um perdedor como este?”

Estas são apenas algumas das reações iniciais para o que nós não queremos ouvir – são *mecanismos de negação*. Junte isso com a interpretação muito positiva que as pessoas bem sucedidas atribuem a (a) seu desempenho passado, (b) sua capacidade de influenciar seu sucesso (ao invés de se verem apenas como afortunadas), (c) sua crença otimista de que seu sucesso vai continuar no futuro, e (d) seu exagerado sentimento de controle sobre seu próprio destino (em vez de ser controlado por forças externas) – e você tem um *cocktail* volátil de resistência à mudança.

Nossas crenças positivas sobre nós mesmos nos ajudam a nos tornarmos um sucesso. Essas mesmas crenças podem nos dificultar mudanças para melhor. As mesmas crenças que nos ajudaram a chegar até aqui – ao nosso atual nível de sucesso –, pode nos impedir de fazer as mudanças necessárias para irmos adiante – até atingirmos o nível máximo que o nosso potencial nos permitir.

### **Crença 1: Eu sou bem sucedido**

As pessoas de sucesso têm uma ideia consistente correndo em suas veias e cérebros: “Eu consegui. Eu consegui. Eu consegui.” Esta forte confiança no sucesso do passado nos faz assumir os riscos necessários para buscarmos o nosso sucesso futuro.

Você pode não pensar que isso se aplica a você. Você pode pensar que é um surto psicótico do ego. Mas, olhe atentamente para si mesmo. Por que você tem confiança ao acordar pela manhã e se preparar para o trabalho, cheio de otimismo e de vontade para competir? Não é porque você está se lembrando das asneiras que fez nem das perdas que sofreu. Pelo contrário, é porque

você editou suas falhas e prefere ver um filme que destaque seus sucessos. Se você é como as pessoas bem-sucedidas que conheço, você enfoca os aspectos positivos, evocando imagens mentais onde você foi a estrela, deslumbrando a todos e saindo por cima. Pode ser aqueles cinco minutos na reunião executiva, quando você apresentou seus argumentos como você queria (Quem não gostaria de ver esses minutos nos “melhores momentos” do dia?). Pode ser aquele memorando habilmente trabalhado que o CEO elogiou e encaminhou para todos na empresa (Quem não gosta de reler esses memos em momentos de descanso?). Quando nossas ações têm um final feliz e nos fazem “aparecer bem na fita”, gostamos de repassa-las para nós mesmos.

Como pessoas de sucesso pensando sobre seus momentos, não nos depreciamos, nós nos engrandecemos – e isso é bom! Ou não ficaríamos tão animados ao nos levantarmos pela manhã.

Uma vez eu conversei sobre isso com um jogador da liga maior de beisebol (dos EEUU). Ele me disse: “Todo batedor tem lançadores contra os quais historicamente batem melhor do que contra outros. Quando eu enfrento um lançador contra quem eu bati bem no passado, eu sempre me penso ‘eu domino’ esse cara. E isso me dá muita confiança.”

Nada surpreendente nisso. Para as pessoas de sucesso, o passado é um prólogo cor-de-rosa. Mas demos um passo adiante. Eu perguntei: “E quanto você enfrenta lançadores contra os quais historicamente bateu mal? Como você lida com um lançador que ‘domina você’?”

“É a mesma coisa”, disse ele. “Ao me preparar, eu penso: ‘Eu posso bater esse cara. Já bati lançadores muito melhores do que ele’.”

Em outras palavras, ele não só se apoia em seu sucesso no passado apenas para manter a sua atitude positiva – ele confia nele mesmo quando seu desempenho passado não foi tão brilhante – ou seja, quando as evidências realmente contradizem a sua autoconfiança. As pessoas de sucesso não bebem de um copo “meio vazio”!

Quando a conquista é o resultado de um esforço de equipe – não do desempenho de um indivíduo – muitas vezes superestimamos a nossa contribuição para a vitória final. Uma vez pedi a três parceiros de negócios para estimarem a sua contribuição individual para os lucros da parceria. Não surpreendentemente, a soma de suas respostas passou de 150% do lucro efetivo. Cada parceiro pensava estar contribuindo com mais de metade do total!

Esta superestimação do nosso sucesso passado se vê em quase qualquer local de trabalho. Se você pedir a seus colegas (em uma pesquisa confidencial) para estimarem a contribuição deles (percentual) para o lucro (ou sucesso) da empresa, o total vai passar dos 100%. Não há nada de errado nisso. (Se o total ficar abaixo de 100%, você provavelmente precisa de novos colegas!)

Essa crença, “Eu consegui”, positiva na maioria dos casos, pode se tornar um grande obstáculo quando se faz necessário mudanças de comportamento.

As pessoas de sucesso consistentemente se superestimam em relação aos seus pares. Em meus programas de formação, eu pedi a mais de 50.000 participantes para avaliarem a si mesmos em termos de seu desempenho em relação aos seus colegas de profissão: *de 80 a 85%* se classificaram entre os *20% melhores* de seu grupo; e *cerca de 70%* se classificaram entre os *10% melhores*. Os números ficam ainda mais ridículos entre profissionais com percepção de maior *status* social, como médicos, pilotos e banqueiros de investimento.

Médicos podem ser os mais delirantes. Uma vez eu disse a um grupo de médicos que a minha extensa pesquisa tinha provado conclusivamente que 50% de todos os médicos tinha se formado na metade inferior de sua classe na faculdade. Dois dos médicos insistiram que isso era impossível!

Todos nós tendemos a aceitar comentários de outras pessoas quando consistentes com a forma como nos vemos. Todos nós tendemos a rejeitar ou negar o *feedback* de outras pessoas quando não são consistentes com a forma como vemos a nós mesmos. As pessoas de sucesso se sentem bem acerca de seu desempenho anterior! A “boa notícia” é que essas memórias positivas constroem a nossa autoconfiança e nos inspiram a tentar ter mais sucesso ainda. A “má notícia” é que a nossa autoimagem delirante pode nos impedir de ouvir o *feedback* negativo e de admitir que precisamos mudar.

## **Crença 2: Eu posso ser bem sucedido**

As pessoas de sucesso acreditam que têm a capacidade de influenciar positivamente o mundo – e fazer acontecer as coisas que desejam. Não é bem como um ato de mágica, onde o mentalista move objetos sobre uma mesa com a sua mente. Mas é parecido. As pessoas de sucesso literalmente acreditam que – através da pura força de sua personalidade, talento e inteligência – podem manobrar uma situação a seu favor.

Essa é a razão pela qual algumas pessoas levantam a mão e dizem: “Me põe nessa, chefe” – quando o seu líder pede voluntários – e outros se escondem no canto, rezando para não serem notados.

Esta é a definição clássica de auto eficácia, e pode ser a crença mais central a impulsionar o sucesso individual. Pessoas que acreditam que podem ter sucesso veem oportunidades onde outros veem ameaças. Eles não têm medo de incertezas ou ambiguidades, eles as abraçam. Eles assumem riscos maiores e alcançam maiores retornos. Eles sempre apostam em si mesmos.

As pessoas de sucesso têm um elevado “locus de controle interno”. Em outras palavras, eles não se sentem como vítimas do destino. Eles veem o seu sucesso em função da sua própria motivação, capacidade e esforço – não como sorte, acaso ou destino. Eles mantêm essa crença, mesmo quando a sorte tem um papel crucial no sucesso.

Há vários anos, seis de meus parceiros queriam se envolver em um grande negócio. Como eu era o sócio sênior, eles precisavam de minha aprovação. Eu estava totalmente contra o acordo e disse-lhes que ele era ridículo. Depois concordei, chutando e gritando. Sete anos mais tarde, meu retorno pessoal desse negócio “ridículo” excedeu os sete dígitos. Nada justificava o meu crédito, além de minha pura, louca sorte. Quando contei essa história para alguns de meus amigos bem-sucedidos, eles se recusaram a vê-la desta forma. Eles insistiram que a minha sorte foi realmente uma merecida recompensa por anos de trabalho duro e dedicação. Esta é a resposta clássica de pessoas bem sucedidas. Elas tendem a acreditar que a boa fortuna se “ganha” através da motivação, dedicação e capacidade do indivíduo, mesmo quando não é o caso.

Claro, essa crença faz tanto sentido quanto herdar uma fortuna e se acreditar ser um *self made man*. Se você está na terceira base (no beisebol), não deve assumir que acertou um triplo. As pessoas de sucesso acreditam que existe um nexos de causalidade entre o que têm feito e os resultados que se seguem – mesmo quando nenhuma ligação existe. Essa crença é delirante, mas dá poder.

Essa crença certamente é melhor do que a sua oposta. Tomemos o exemplo de pessoas que compram pacotes de bilhetes de loteria. Elas tendem a ser pessoas de pouco sucesso. É por isso que a loteria estatal é, na verdade, um “imposto regressivo” sobre os pobres. Se você acredita que o sucesso é função da sorte, você bem que poderia apenas comprar bilhetes de loteria (É por isso que milionários raramente compram bilhetes). Para piorar a situação, apostadores contumazes costumam dispersar todo o dinheiro que ganham. Por quê? As crenças equivocadas

que os levaram a comprar os bilhetes são reforçadas quando eles ganham (i.e., pensam que vão continuar ganhando).

As pessoas de sucesso trocam essa “mentalidade de loteria” por uma crença inabalável em si mesmas. Isso cria obstáculos para mudanças de comportamento. Quando acreditamos que a nossa boa sorte está, de forma direta e causal, ligada ao nosso comportamento, podemos facilmente aceitar uma suposição falsa: “Eu sou bem sucedido. Eu me comporto de tal maneira. Portanto, devo ser bem sucedido porque eu me comporto dessa maneira.” Pode ser especialmente desafiador ajudar líderes de sucesso a perceberem que o seu sucesso está acontecendo *apesar* de alguns de seus comportamentos.

### **Crença 3: Eu vou conseguir**

As pessoas de sucesso são otimistas. Qualquer um que já esteve em vendas sabe: quem acha que vai ter sucesso, pode até não ter; mas quem não acredita que terá sucesso, certamente não terá! Os otimistas tendem, cronicamente, a se comprometerem demais. Por quê? Por acreditamos que podemos fazer mais do que realmente podemos.

Pode ser extremamente difícil para uma pessoa ambiciosa, com a atitude “Eu vou conseguir”, dizer “não” às oportunidades desejáveis. A grande maioria dos líderes com quem trabalho sentem-se tão ocupada – ou mais – do que jamais se sentiram em suas vidas. Eles não estão tão ocupados porque são perdedores. Eles estão muito ocupados porque são vencedores. Eles estão “se afogando em um mar de oportunidades”.

Talvez isso já tenha acontecido com você. Você faz algo maravilhoso no trabalho. De repente, muitas pessoas querem se associar ao seu sucesso. Logicamente, acham que se você fez o milagre uma vez, você pode fazê-lo novamente – desta vez para deles. Logo, oportunidades são lançadas sobre você em um ritmo que você nunca viu antes. Uma vez que você acredita “Eu vou conseguir”, fica difícil dizer “não”. Se não tomar cuidado, você pode ficar sobrecarregado – e aquilo que permitiu a sua ascensão, pode provocar a sua queda.

No meu trabalho voluntário, um cliente meu era o diretor executivo de uma importante organização de serviços humanitários. Sua missão era ajudar as pessoas mais vulneráveis do mundo. Infelizmente, seu negócio estava bombando. Quando as pessoas se aproximavam dele pedindo ajuda, ele não tinha coragem nem vontade de dizer não. Tudo impulsionado por sua crença “vamos conseguir.” Como resultado, ele prometia mais do que até os funcionários mais dedicados poderiam entregar. Seu maior desafio como um líder era não permitir que o seu otimismo levasse o seu pessoal a desgaste, pedidos de dispensa e atrasos nos compromissos.

A crença “Eu vou conseguir” pode sabotar nossas chances de sucesso quando o momento nos pede mudanças de comportamento. Não peço desculpas pelo fato de ser obcecado em verificar se meus clientes realmente usam o que aprendem comigo – e conseguem mudanças positivas de comportamento. Quase todos os participantes de meus programas de treinamento de liderança têm a intenção de aplicar o que foi aprendido na volta ao trabalho. A maioria o faz, e ficam melhores! Muitos, no entanto, não fazem absolutamente nada e poderiam muito bem ter ficado em casa assistindo a TV.

Quando pergunto aos “nada feito” por que não implementaram as mudanças de comportamento que disseram que fariam, de longe, a resposta mais comum é: “Eu queria, mas simplesmente não tive tempo.” Em outras palavras, eles estavam comprometidos demais. Eles acreditavam sinceramente que iriam fazer “mais tarde”, porém “mais tarde” nunca chega. Nosso otimismo excessivo e a sobrecarga de compromissos podem ser sérios obstáculos a mudança, tanto quanto a nossa negação ao *feedback* negativo ou a nossa crença de que nossos defeitos são, na verdade, a causa do nosso sucesso.

#### **Crença 4: Eu escolhi vencer**

As pessoas de sucesso acreditam que fazem o que escolhem fazer porque decidiram fazê-lo. Eles têm uma grande necessidade de autodeterminação. Quando fazemos o que nós escolhemos fazer, estamos comprometidos. Quando fazemos o que temos que fazer, estamos conformados.

Uma criança percebe a diferença entre compromisso e conformidade. Mesmo um adolescente esperto e cético como eu podia ver que alguns professores tinham escolhido a profissão (e gostavam de ensinar), enquanto outros ensinavam apenas para ganhar a vida – os melhores professores eram claramente os primeiros. Eles estavam comprometidos com seus alunos ao invés de serem controlados por forças externas (horário e salário). As pessoas de sucesso têm aversão a se sentirem controlados ou manipulados. Vejo isso diariamente no meu trabalho. Mesmo eu tendo avançado como alguém que pode ajudar as pessoas a mudarem para melhor, eu ainda encontro resistência. Eu já fiz as pazes com o fato de que eu não posso fazer as pessoas mudarem. Eu só posso ajudá-las a ficar melhores naquilo que elas escolhem mudar.

O técnico de basquete Rick Pitino escreveu um livro chamado “Sucesso é uma escolha”. Eu concordo. “Eu escolho ter sucesso” correlaciona-se estreitamente com realização em praticamente qualquer campo. As pessoas não tropeçam por acaso no sucesso – elas o escolhem.

Infelizmente, levar pessoas de sucesso a dizer “eu quero mudar” não é fácil. Significa virar certas crenças de ponta cabeça. Fácil de dizer, difícil de fazer. Quanto mais acreditamos que o nosso comportamento resulta de nossas escolhas e compromissos, menos provável é que queiramos mudar esse comportamento.

Há uma razão para isso – e é um dos princípios mais estudados em psicologia. É chamado de *dissonância cognitiva*. Refere-se à desconexão entre o que queremos acreditar e aquilo que realmente experimentamos no mundo. A teoria subjacente é simples. Quanto mais nós acreditamos que algo é verdade, menos provável é que aceitemos que o seu oposto possa ser verdadeiro – mesmo em face de evidências claras que mostram que estamos errados.

A dissonância cognitiva geralmente trabalha em favor das pessoas bem sucedidas quando é aplicada para alcançar a sua missão. Quanto mais comprometidos estamos a acreditar que estamos no caminho certo, menos provável é aceitarmos que a nossa estratégia é falha, mesmo em face da evidência inicial que indique que podemos estar errados. Essa é a razão pela qual as pessoas de sucesso não recuam nem vacilam quando os tempos estão difíceis. Seu compromisso com seus objetivos e crenças lhes permite ver a realidade através de óculos cor-de-rosa – uma coisa boa em muitas situações. Seu compromisso incentiva outras pessoas a “manter o rumo” e a “não ceder” quando “as coisas ficam difíceis.”

Naturalmente, esse mesmo princípio pode trabalhar contra as pessoas de sucesso quando precisam “mudar de rumo.” O velho ditado “os vencedores nunca desistem” muitas vezes é verdade. Às vezes é importante, mesmo para pessoas bem sucedidas, parar de fazer algo que não está funcionando. O difícil é fazer os vencedores desistirem!

#### **Como a Ilusão do Sucesso nos torna supersticiosos**

Essas quatro crenças de sucesso nos perpassam e criam em nós algo que não queremos acreditar existir em nós mesmos. Nossa *ilusão de sucesso* é, na verdade, uma forma de superstição.

Você diz: “Quem, eu? Eu sou educado e racional. Não sou supersticioso(a)!”

Isso pode ser verdade para superstições “infantis”, como a má sorte de se passar debaixo de uma escada, ou quebrar um espelho, ou ver um gato preto cruzando o nosso caminho. A maioria de nós despreza superstições como crenças tolas de primitivos, sem instrução. Lá no fundo, nós queremos acreditar que estamos acima dessas noções tolas.

Não é assim tão fácil. Até certo ponto, somos todos supersticiosos. Em muitos casos, quanto mais alto estamos no totem organizacional, mais supersticiosos nos tornamos.

Psicologicamente falando, o comportamento supersticioso vem da crença de que uma atividade específica que é seguida por reforço positivo é realmente a causa do reforço positivo. A atividade pode ser funcional ou não – ou seja, pode afetar alguém ou alguma coisa, ou pode ser autossuficiente e sem sentido – mas se algo de bom acontece depois de fazê-la, *então* fazemos essa conexão. Sou graduado em matemática. Matematicamente falando, a superstição é apenas a confusão de duas palavras: correlação e causalidade.

B.F. Skinner mostrou como pombos famintos repetem contrações musculares sem sentido quando essas contrações, por puro acaso, foram seguidas de pequenas pelotas aleatórias de alimentos. Da mesma forma, os líderes de sucesso podem repetir um comportamento disfuncional quando esse comportamento é seguido por grandes aglomerados de dinheiro – mesmo se o comportamento não tem nenhuma ligação com os resultados que trouxeram o dinheiro.

Um dos meus maiores desafios é ajudar líderes de sucesso a ver como essa confusão – entre os comportamentos “por causa de” e “apesar de” – pode levar a “armadilha da superstição.”

### **Fazendo as mudanças que precisamos fazer**

Agora vamos pôr os holofotes sobre você, porque alguns de nós pensam estar imunes à *ilusão do sucesso*. Escolha um dos seus próprios comportamentos peculiares ou pouco atraentes – algo que você sabe ser chato para amigos, familiares ou colegas de trabalho. Agora, pergunte-se a si mesmo: Eu continuo a fazer isso porque eu acho que está, de alguma forma, relacionado com coisas boas que aconteceram comigo? Examine-se mais de perto. Será que este comportamento o ajuda a alcançar resultados – ou é uma dessas crenças supersticiosas irracionais que têm controlado a sua vida durante anos? O primeiro comportamento é “por causa de”, o último, “apesar de”.

Superar a *ilusão do sucesso* requer vigilância e questionamento constante: “Será que tal comportamento é influência legítima para o meu sucesso, ou estou apenas me enganando?”

O primeiro passo para alcançar uma mudança positiva de comportamento é reconhecer que é difícil para líderes de sucesso mudar – por todas as razões que já discutimos. Perceba que as mesmas crenças que lhe ajudaram a chegar onde você está, podem estar lhe impedindo de avançar para onde você quer ir.

Todos os meus clientes de coaching são CEO ou têm o potencial de ser CEO em grandes corporações. Eu não recebo nada, se não consigo uma mudança positiva, mensurável – que não é avaliada por eles mesmos, mas por outros interessados (*stakeholders*). Esses executivos de topo são pessoas brilhantes, que alcançaram sucesso incrível e que querem ficar ainda melhores. Ainda que motivados e competentes, todos os meus clientes atestam que uma mudança de comportamento pode ser simples – mas está longe de ser fácil.

### **Como conseguir uma mudança positiva?**

Adquira o hábito de perguntar às pessoas chave em sua vida “Como posso melhorar”. Peça-lhes para ajudar você, partindo de onde você está (que já pode ser um ótimo lugar), a chegar aonde você quer (que pode ser um lugar ainda melhor). Perceba que sua primeira inclinação quando as pessoas apontarem suas “áreas de melhoria” pode muito bem ser a de acreditar que elas estão “erradas” ou “confusas”. Aceite o fato de que a sua crença no seu sucesso prévio e em sua contribuição para o sucesso da sua equipe são provavelmente exageradas. Dê-lhes o

“benefício da dúvida”. Esteja aberto para o fato de que elas podem muito bem estar certas e você pode muito bem ser a pessoa que está “confusa”.

Enfrente o fato de que você só irá mudar o que você escolher mudar – e que motivação e compromisso com a mudança tem que vir de dentro de você. Muitas vezes ouvi Ed Zander, CEO da Motorola, ensinando a seus líderes de alto potencial o valor de incentivar a participação, além de ser claro que cada decisão não deve ser feita através de votação ou de consenso. Os líderes têm que tomar as decisões. Então, depois de ouvir a opinião daqueles a quem você respeita, trabalhe as mudanças que você acredita serem adequadas para você e para a sua organização. O desejo de mudança tem que vir de dentro de você.

Por fim, cuidado com o excesso de compromissos. Mantenha o processo de mudança positivo, simples, focado e rápido. Perceba que a sua inclinação natural será a de pensar que você pode fazer mais do que você realmente vai fazer. No passado, eu sugeria aos líderes escolher de 1 a 3 áreas para a mudança de comportamento. Eu era jovem e idealista. Agora, sugiro que cada líder escolha apenas um comportamento chave para ser melhorado.

Mantenha-se focado com a ajuda de pessoas que você respeita, e você continuará a ficar melhor. Um dos meus clientes, George Borst, CEO da Toyota Financial Services, foi muito bem sucedido numa mudança de comportamento que escolheu para melhorar: se tornar um *líder coach* mais eficaz. Quando analisamos as avaliações positivas que recebeu de seus colegas de trabalho, ele teve uma grande percepção: “Se quero continuar melhorando como líder, vou ter que trabalhar nisso o resto da minha vida – não é?”

Como observou o velho e sábio General, ao subir as fileiras você ganha uma estrela no ombro – não a deixe subir para a cabeça. Perceba que cada promoção pode tornar mais difícil mudar. Equilibre sempre a confiança que você teve até aqui – onde você está – com a humildade necessária para ir até lá – onde você tem potencial de chegar.

---

O livro de **Marshall Goldsmith** “*What Got You Here Will not Get You There*” (*O que te trouxe até aqui não vai te levar adiante*) recebeu o Prêmio Harold Longman de Livro de Negócios do Ano, em 2007. Seus artigos e vídeos on-line estão disponíveis, gratuitamente, em: [www.MarshallGoldsmithLibrary.com](http://www.MarshallGoldsmithLibrary.com).

Traduzido por **Rogério A. Machado** – PCC: *Professional Certified Coach* - IAC (USA), SLAC (Brasil). PLC: *Professional (Certified) Leader Coach* - CoachU (USA), SLAC (Brasil). *MSc in Management* - MIT (USA). URL – <http://rogerioamachado.com/> – jan 15, 2015.

≈