

— “MELHOR LIVRO DO ANO.” —  
*Financial Times • Wall Street Journal • Fortune*

ADAM GRANT

UMA ABORDAGEM REVOLUCIONÁRIA SOBRE  
SUCESSO, GENEROSIDADE E INFLUÊNCIA

DAR

**BESTSELLER**  
do *New*  
*York Times*

e

RECEBER

*«Um livro marcante sobre a eficácia  
da generosidade em tudo o que fazemos.»*

SETH GODIN

v o g a i s

# ÍNDICE

DEDICATÓRIA	5
I. BONS RETORNOS	7
<i>Os perigos e as recompensas de dar mais do que se recebe</i>	
2. NETWORKING	39
<i>Como os doadores, os tomadores e os compensadores constroem redes de relacionamentos</i>	
3. REAÇÃO EM CADEIA	79
<i>A colaboração e a dinâmica de dar e de ficar com os créditos</i>	
4. ENCONTRAR O DIAMANTE EM BRUTO	117
<i>Factos e ficções sobre reconhecimento do potencial</i>	
5. O PODER DA COMUNICAÇÃO NÃO AUTORITÁRIA	155
<i>Como ser modesto e influenciar as pessoas</i>	
6. A ARTE DE PRESERVAR A MOTIVAÇÃO	191
<i>Porque alguns doadores se exaurem, enquanto outros se energizam</i>	
7. MUDANÇA RADICAL	229
<i>Superar o efeito «doormat»</i>	
8. A CONVERSÃO DO AVARENTO	267
<i>Porque é que uma equipa de futebol, uma impressão digital e um nome nos podem levar para outra direção?</i>	
9. SAIR DAS SOMBRAS	309
AÇÕES DE IMPACTO	321
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	329
AGRADECIMENTOS	348

## CAPÍTULO I

# BONS RETORNOS

*Os perigos e as recompensas de dar mais do que se recebe*

*O princípio da diplomacia é dar e receber: dar um e receber dez.*

— Mark Twain, escritor e humorista<sup>1</sup>

**N**um dia ensolarado, em Silicon Valley, dois pais orgulhosos assistiam nas laterais do campo ao jogo de futebol das filhas. Foi só uma questão de tempo para que começassem a conversar sobre trabalho. Um deles era Danny Shader, empreendedor incansável que já trabalhara na Netscape, na Motorola e na Amazon. Enérgico e capaz de falar de negócios sem parar, Shader ainda não tinha 40 anos quando fundou a sua primeira empresa, e referia-se a si mesmo como «o velho da Internet». Adorava criar empresas e estava a lançar a sua quarta *start-up*.

Shader simpatizara de imediato com o outro pai, David Hornik, que se dedicava a investir em empresas. De estatura mediana, cabelo escuro, óculos e barba, Hornik cultivava interesses ecléticos: coleciona diferentes edições de *Alice no país das maravilhas* e, na faculdade, especializou-se em informática musical. Formou-se em direito e fez mestrado em criminologia. Depois de trabalhar num escritório de advocacia, aceitou uma proposta para se associar a uma empresa de investimentos de risco, onde passou os dez anos seguintes a ouvir os

argumentos de vendas de candidatos a empreendedores e a decidir se os financiaria.

No intervalo do jogo de futebol, Shader virou-se para Hornik e disse: «Ando a magicar numa ideia. Quer ouvir o meu argumento de vendas?». Hornik especializara-se em empresas de Internet e, portanto, parecia o investidor ideal para Shader. O interesse era mútuo. Muitas pessoas que expõem ideias a investidores são empreendedoras de primeira viagem, sem antecedentes de sucesso. Shader, porém, era um empreendedor que encontrara ouro não uma, mas duas vezes. Em 1999, a sua primeira *start-up*, Accept.com, foi adquirida pela Amazon por 175 milhões de dólares. Em 2007, a sua empresa seguinte, Good Technology, foi comprada pela Motorola por 500 milhões de dólares. Considerando a história de Shader, Hornik estava ansioso para ouvir o que ele tinha a propor.<sup>2</sup>

Poucos dias depois do jogo de futebol, Shader foi ao escritório de Hornik e apresentou a sua proposta. Quase 25% dos americanos enfrentam dificuldades ao fazer compras pela Internet por não terem conta bancária nem cartão de crédito. Shader tinha uma solução inovadora para o problema. Hornik foi um dos primeiros investidores de risco a ouvir o argumento de vendas e adorou a ideia imediatamente. No prazo de uma semana, apresentou Shader aos sócios e entregou-lhe um acordo de intenções: queria financiar a nova empresa.

Embora Hornik tivesse agido com rapidez, Shader estava em condições favoráveis. Considerando a reputação e a qualidade das suas ideias, Hornik sabia que muitos investidores não hesitariam em aplicar o seu capital no empreendimento. «Raramente apenas existe um único investidor a propor um acordo de intenções», explica Hornik. «Em geral, o investidor de risco compete com vários outros na tentativa de convencer o empreendedor a preferir o seu financiamento ao de outros detentores de capital.»

A melhor maneira de Hornik conseguir o investimento seria dar pouco tempo a Shader para decidir. Se a proposta fosse atraente mas

obrigasse o empreendedor a dar uma resposta num prazo muito curto, Shader talvez a aceitasse antes de ter a oportunidade de expor o seu argumento de vendas a outros investidores. É o que fazem muitos investidores de risco para aumentarem as hipóteses a seu favor.

Mas Hornik não apressou Shader. Na verdade, ele praticamente recomendou que comparasse a proposta dele com a de outros investidores. Hornik acreditava que os empreendedores precisam de tempo para avaliar as suas escolhas; por uma questão de princípios, recusava-se a apresentar ofertas que colocassem alguém contra a parede. «Leve o tempo necessário para tomar a decisão certa», disse. Embora esperasse que Shader preferisse fechar com ele, Hornik pôs os interesses de Shader à frente dos seus, dando-lhe tempo e espaço para explorar outras opções.

Shader fez exatamente isso: passou as semanas seguintes a expor as suas ideias a outros investidores. Enquanto isso, Hornik quis garantir que ainda era um concorrente forte, fornecendo a Shader o seu recurso mais valioso: uma lista de 40 referências que poderiam comprovar o seu calibre como investidor.

Hornik sabia que os empreendedores procuram nos investidores os mesmos atributos que todos procuramos nos consultores financeiros: competência e credibilidade. Quando fecham o financiamento com um investidor, este passa a participar do conselho de administração da *start-up*, oferecendo-lhe orientação especializada. A lista de referências de Hornik demonstrava o quanto se havia dedicado aos empreendedores durante mais de dez anos de atuação. Ele sabia que os clientes se prontificariam a atestar a sua capacidade e o seu caráter como investidor de risco.

Poucas semanas depois, o telefone de Hornik tocou. Era Shader, pronto para anunciar a sua decisão. «Sinto muito», disse Shader, «mas vou fechar com outro investidor.» Como as condições financeiras da oferta de Hornik eram praticamente idênticas às dos outros investidores, a lista de 40 referências de Hornik deveria garantir-lhe

alguma vantagem. E, de facto, depois de falar com as referências, ficou claro para Shader que Hornik era ótimo.

No entanto, foi esse mesmo espírito de generosidade que o prejudicou. Shader receava que o investidor viesse a passar mais tempo a encorajá-lo do que a desafiá-lo. Talvez Hornik não viesse a ser suficientemente rigoroso para o ajudar a montar um negócio bem-sucedido, ao passo que os outros investidores tinham a reputação de consultores brilhantes, que questionavam e impulsionavam os empreendedores. Shader ficou a pensar naquilo: «Eu deveria incluir alguém mais exigente no conselho de administração. Hornik é tão gentil, que não sei como ele agiria durante as reuniões.» Ao informá-lo da sua decisão, explicou: «O meu coração diz para o escolher a si, mas a minha cabeça prefere outro. Decidi seguir a cabeça.» Hornik ficou arrasado e começou a interrogar-se. «Será que fiz o que estava certo? Se eu o tivesse pressionado para aceitar a proposta, talvez ele tivesse fechado negócio comigo. Mas passei dez anos a construir a minha reputação, e não poderia agir dessa maneira. Como é que isto aconteceu?»

David Hornik aprendeu a lição da maneira mais difícil: o mundo é dos espertos. Mas será mesmo?

\*\*\*

As pessoas muito bem-sucedidas apresentam três características em comum: motivação, capacidade e oportunidade. Para alcançar o sucesso, precisamos de combinar trabalho árduo, talento e sorte. A história de Danny Shader e David Hornik salienta um quarto ingrediente, crucial mas às vezes negligenciado: o sucesso depende muito de como promovemos as nossas interações com outras pessoas. Sempre que nos relacionamos com alguém no trabalho, temos uma escolha a fazer: reivindicamos o máximo de retribuição pelo valor que oferecemos ou contribuímos com o máximo de valor sem nos preocuparmos com a retribuição?



Como psicólogo organizacional e do trabalho e professor da Wharton School, dediquei mais de dez anos da minha vida profissional ao estudo dessas escolhas, em instituições tão diferentes como a Google e a Força Aérea Americana, e descobri que elas têm consequências surpreendentes para o sucesso. Nos últimos 30 anos, numa série de estudos pioneiros, cientistas sociais descobriram que as pessoas são muito diferentes no que diz respeito às suas preferências por reciprocidade<sup>3</sup> — a combinação de quanto desejam receber para si e de quanto desejam doar. Para ilustrar esta questão, gostaria de apresentar dois tipos de pessoas que se situam nos extremos opostos do espectro da reciprocidade no trabalho. Denomino-os tomadores (*takers*) e doadores (*givers*).

Os tomadores têm uma característica inconfundível: gostam mais de receber do que de dar. Fazem a reciprocidade pender para o seu lado, colocando os interesses próprios à frente das necessidades das outras pessoas. Os tomadores acreditam que o mundo é um lugar competitivo, uma luta de cão e gato. Pensam que, para alcançar o sucesso, precisam de ser melhores do que os outros. Para demonstrar a sua competência, autopromovem-se e empenham-se em obter o maior crédito que conseguirem pelos seus esforços. Os tomadores comuns não são cruéis nem maldosos; simplesmente são cautelosos e defensivos. «Se eu não cuidar de mim primeiro», pensam, «ninguém o fará.» Se David Hornik fosse mais tomador, teria imposto a Danny Shader um prazo apertado, colocando em primeiro lugar o objetivo de investir no projeto, em detrimento do desejo de Shader de receber um tempo flexível para ponderar com calma.

Hornik, porém, é o oposto do tomador; é um doador. No trabalho, os doadores são uma espécie relativamente rara. Fazem a reciprocidade pender na direção dos outros, preferindo dar mais do que recebem. Enquanto os tomadores tendem a ser mais voltados para si mesmos, avaliando o que podem receber, os doadores são mais voltados para os outros, dedicando mais atenção ao que podem oferecer. Essas preferências não se limitam a dinheiro: os doadores

e tomadores não se distinguem pelo valor que dedicam à filantropia nem pelo que oferecem aos empregados. Em vez disso, os doadores e os tomadores diferenciam-se pelas suas atitudes e iniciativas. Os tomadores ajudam os outros de maneira estratégica, de forma que os benefícios para si próprios superem os custos pessoais. Os doadores fazem outro tipo de análise de custo-benefício: ajudam quando os benefícios para os destinatários superam os custos pessoais. Ajudam sem esperar nada em troca.

Quem é doador no trabalho esforça-se simplesmente para ser generoso ao compartilhar o seu tempo, a sua energia, os seus conhecimentos, as suas habilidades, ideias e contactos com outras pessoas que podem ser beneficiadas por esses recursos.

É tentador reservar o rótulo de doador para heróis extraordinários, como madre Teresa ou Mahatma Gandhi, mas ser doador não exige atos de sacrifício excepcionais. Requer apenas manter o foco em agir no interesse de quem nos rodeia, como ao oferecer ajuda, servir de mentor, partilhar créditos ou apresentar os seus contactos aos outros. Fora do trabalho, esse tipo de comportamento é muito comum. De acordo com uma pesquisa liderada por Margaret Clark, psicóloga em Yale, a maioria das pessoas age como doadora nos relacionamentos mais íntimos.<sup>4</sup>

Nos casamentos e nas amizades, contribuímos sempre que possível sem fazer cobranças. No trabalho, todavia, dar e receber torna-se mais complexo. No âmbito profissional, pouca gente age puramente como doador ou tomador, adotando, em vez disso, um terceiro estilo. Tornam-se compensadores (*matchers*) ao se empenharem em preservar o equilíbrio entre dar e receber. Os compensadores operam com base no princípio da equidade: ao ajudar os outros, também se protegem, procurando reciprocidade. O compensador acredita no «isto por aquilo», no «toma lá, dá cá», e os seus relacionamentos são rígidos por trocas de favores equilibradas.

Dar, receber e trocar são três estilos fundamentais de interação social, mas as linhas entre eles são ténues e voláteis. Uma pessoa



pode constatar que se desloca de um estilo de reciprocidade para outro ao transitar entre diferentes funções e relacionamentos no trabalho.\* Não seria surpresa se alguém agisse como tomador ao negociar o próprio salário, como doador ao instruir um estagiário e como compensador ao partilhar experiências com um colega. Mas as evidências demonstram que, no trabalho, quase todos os indivíduos desenvolvem somente um estilo de reciprocidade, que caracteriza a maneira como abordam a maioria das pessoas em grande parte das circunstâncias. E esse estilo básico pode ser tão importante para o sucesso quanto o trabalho árduo, o talento e a sorte.

Na verdade, os padrões de sucesso baseados nos estilos de reciprocidade são extremamente claros. Se tivesse de opinar sobre qual desses tipos costuma alcançar mais sucesso, qual seria a sua resposta — tomadores, doadores ou compensadores?

Profissionalmente, os três estilos de reciprocidade geram as próprias vantagens e desvantagens. Mas um dos estilos revela-se mais oneroso do que os outros dois. Com base na história de David Hornik, talvez previsse que os doadores alcançam os piores resultados — e estaria certo. As pesquisas demonstram que os doadores ficam na base da escada do sucesso. Numa ampla panóplia de profissões importantes, os doadores estão em desvantagem: melhoram a vida dos outros, mas sacrificam o próprio sucesso.

No mundo da engenharia, os engenheiros menos produtivos e eficazes são doadores.<sup>6</sup> Num estudo no qual mais de 160 engenheiros se avaliaram mutuamente quanto à ajuda dada e recebida, os menos bem-sucedidos foram os que deram mais do que receberam. Esses doadores alcançavam as piores pontuações objetivas nas res-

---

\* Alan Fiske, antropólogo da UCLA (Universidade da Califórnia em Los Angeles), defende que as pessoas praticam uma mistura de doar, tomar e permutar em todas as culturas humanas.<sup>5</sup> Ao viver com a tribo Mossi da África ocidental, em Burkina Faso, Fiske descobriu pessoas que alternavam de papéis entre doar, tomar e permutar. Quando se trata de terra, os Mossi são doadores. Quando alguém se quer mudar para a aldeia, eles automaticamente doam terras aos forasteiros, sem esperar nada em troca. Mas, no mercado, os Mossi são mais propensos a tomar, regateando com agressividade os melhores preços. E quando a questão é cultivar alimentos, tendem a ser compensadores: espera-se que todos contribuam da mesma maneira, e a comida é dividida em porções uniformes.

petivas empresas, com base no número de tarefas, nos relatórios técnicos e nos projetos concluídos — para não mencionar erros cometidos, prazos não cumpridos e dinheiro desperdiçado. Desviarem-se do seu caminho para ajudarem os outros impediu-os de realizarem o seu próprio trabalho.

Também se observa o mesmo padrão nas faculdades de medicina. Num estudo envolvendo mais de 600 alunos de medicina na Bélgica,<sup>7</sup> aqueles com notas mais baixas alcançaram uma pontuação alta em afirmações como «Adoro ajudar os outros» e «Antecipo-me às necessidades alheias». Os doadores deixavam de lado as próprias tarefas para ajudar os colegas a estudarem, partilhando o que já sabiam à custa de não preencherem as lacunas no próprio conhecimento, o que resultava em vantagem para os colegas na altura dos exames.

Os vendedores não são diferentes. Num estudo que liderei, com a participação de vendedores da Carolina do Norte,<sup>8</sup> os doadores, em comparação com os tomadores e os compensadores, geraram duas vezes e meia menos receitas de vendas anual. Preocupavam-se tanto com o que era melhor para os clientes que demonstravam alguma relutância em vender com agressividade.

Seja qual for a profissão, parece que os doadores são simplesmente demasiado zelosos, confiantes e altruístas, a ponto de sacrificarem os próprios interesses em benefício dos outros. Há até evidências de que, em comparação com os tomadores, os doadores, em média, recebem uma remuneração 14% mais baixa,<sup>9</sup> correm duas vezes mais riscos de se tornarem vítimas de crimes<sup>10</sup> e são considerados 22% menos poderosos e dominadores.<sup>11</sup>

Portanto, se é maior a probabilidade de que os doadores se situem na base da escada do sucesso, quem tenderá mais a alcançar o topo — os tomadores ou os compensadores?

Nenhum dos dois. Quando analisei os dados sob outra perspetiva, descobri um padrão surpreendente: são os doadores. Como vimos, os engenheiros com produtividade mais baixa são em grande parte

doadores. Mas quando examinamos os engenheiros com produtividade mais alta também constatamos que, na maioria, são doadores. Os engenheiros da Califórnia com as melhores pontuações objetivas quanto à quantidade e à qualidade dos resultados são aqueles que, consistentemente, dão mais aos colegas do que recebem deles. Os que se situam nos extremos do contínuo de desempenho, que obtêm os melhores e os piores resultados, são doadores; pelo contrário, os tomadores e os compensadores tendem a situar-se no meio do espectro.

Este padrão é generalizado. Na Bélgica, os estudantes de medicina com as notas mais baixas alcançam pontuações muito elevadas como doadores, mas verifica-se a mesma tendência em relação aos estudantes com as notas mais altas. Durante todo o curso de medicina, ser doador equivale a notas 11% mais altas.

Até nas vendas é assim: descobri que os vendedores menos produtivos alcançavam pontuações como doadores 25% mais altas do que as dos vendedores com desempenho médio — no entanto, o mesmo padrão reproduzia-se entre os vendedores mais produtivos. Os de melhor desempenho eram doadores e geravam uma receita média anual 50% superior à dos tomadores e compensadores.

Os doadores dominam a base e o topo da escada do sucesso. Quando se estuda a ligação entre estilos de reciprocidade e sucesso em diferentes profissões, os doadores são mais propensos a revelarem-se também campeões — não só azarados.

Adivinhe como acabou a história de David Hornik.

\*\*\*

Depois de fechar o negócio com outro investidor, Danny Shader foi dominado por uma sensação angustiante. «Acabámos de dar um ótimo passo. Deveríamos estar a comemorar. Porque é que eu não me sinto plenamente satisfeito? Estava empolgado com o meu investidor, que me parecia extremamente brilhante e talentoso, mas

lamentava não poder trabalhar com Hornik.» Shader queria descobrir uma maneira de envolver Hornik, mas havia uma dificuldade. Para o efeito, Shader e o principal investidor teriam de vender parte da empresa, diluindo a propriedade.

Shader concluiu que, pessoalmente, valeria a pena arcar com o custo. Antes de encerrar o processo de levantamento de recursos, convidou Hornik a investir no empreendimento. Hornik aceitou a oferta, assumindo uma participação acionista no negócio. Nas reuniões do conselho de administração, surpreendia Shader com a capacidade de o levar a considerar novas direções. Em parte graças aos seus conselhos, a *start-up* de Shader arrancou. A empresa é a PayNearMe, cujo objetivo é criar condições para que americanos sem conta bancária nem cartão de crédito façam compras online com um código de barras ou um cartão pós-pago da PayNearMe, liquidando a compra à vista em estabelecimentos aderentes. Shader formou importantes parcerias com as lojas de conveniência *7-Eleven* e com a transportadora Greyhound para a prestação desses serviços. Nos 18 meses seguintes à sua constituição, a PayNearMe cresceu mais de 30% ao mês.

Como investidor, Hornik desfruta de pequena parte desse crescimento. Hornik também incluiu Shader na sua lista de referências, o que talvez seja ainda mais valioso do que o negócio em si. Quando os empreendedores telefonam para pedir referências sobre Hornik, Shader diz-lhes: «Vocês se calhar pensam que ele é apenas um tipo simpático, mas é muito mais do que isso. É fenomenal: supertrabalhador e muito corajoso. Consegue desafiar e apoiar simultaneamente. É igualmente uma pessoa muito recetiva, uma das melhores características que se pode encontrar num investidor.»

As recompensas para Hornik não se limitaram apenas ao negócio que envolvia a PayNearMe. Depois de ver Hornik em ação, Shader passou a admirar o seu empenho em agir conforme os melhores interesses dos empreendedores e começou a oferecer-lhe outras oportunidades de investimento. Numa ocasião, depois de se reunir

com o CEO de uma empresa chamada Rocket Lawyer, Shader recomendou Hornik como investidor, e este acabou por ganhar o negócio, embora o CEO já tivesse recebido outra proposta.

Apesar de reconhecer o lado negativo, David Hornik acredita que agir como doador tem sido um dos agentes propulsores do seu êxito na área em que atua. Ele estima que a taxa de aceitação de propostas de financiamento da maioria dos investidores de risco gire em torno de 50%: «Se conseguir fechar metade dos negócios em que se envolve, está no bom caminho.» Em 11 anos como investidor de risco, Hornik apresentou 28 propostas e fechou 25 negócios. Shader foi um dos únicos três empreendedores que recusaram uma proposta de investimento dele. Nos outros 89% dos casos, os empreendedores aceitaram o dinheiro de Hornik. Graças aos seus recursos e às orientações especializadas, construíram numerosas *start-ups* bem-sucedidas — uma dessas empresas foi avaliada em mais de três mil milhões de dólares no primeiro dia de negociação na Bolsa, em 2012, e outras foram adquiridas por grandes empresas, como Google, Oracle, Ticketmaster e Monster.

O afincamento e o talento de Hornik, para não falar na sorte de estar a assistir ao jogo de futebol da filha no setor certo da bancada, desempenharam um papel importante na altura de fechar o negócio com Danny Shader. Mas foi o seu estilo de reciprocidade que pesou mais a seu favor. Mais ainda, ele não foi o único vencedor. Shader também acabou por ganhar, assim como as empresas às quais ele indicou Hornik mais tarde. Ao operar como doador, Hornik criou valor para si próprio, ao mesmo tempo que maximizou os benefícios também para os demais participantes.

\*\*\*

Neste livro, quero convencê-lo de que subestimamos o êxito dos doadores como David Hornik. Embora, em geral, rotulemos os doadores de tolos e submissos, eles normalmente revelam-se muito

bem-sucedidos. Para descobrir a razão pela qual os doadores dominam o topo da escada do sucesso, examinaremos estudos e histórias surpreendentes que esclarecem de que maneira doar pode ser mais eficaz do que a maior parte das pessoas supõe. Ao longo do percurso, apresentarei doadores vitoriosos em diferentes áreas de atuação, como consultores, advogados, médicos, engenheiros, vendedores, escritores, empreendedores, contabilistas, professores, consultores financeiros, etc. Esses doadores invertem o plano mais comum de conquistar o sucesso primeiro e doar depois, sugerindo que quem doa primeiro, em geral, se posiciona melhor para o sucesso posterior.

Mas não nos podemos esquecer dos engenheiros e vendedores na base da escada. Alguns doadores de facto tornaram-se manipulados e submissos, razão por que analisarei o que diferencia os campeões dos azarados. A resposta tem menos que ver com talento e aptidão, e mais com as estratégias e as escolhas dos doadores. Para explicar o modo como os doadores obtêm êxito, refutarei duas crenças comuns sobre eles, demonstrando que as pessoas classificadas desta forma nem sempre são gentis e altruístas. Todos almejamos certas realizações pessoais, e os doadores bem-sucedidos são tão ambiciosos quanto os tomadores e os compensadores. Eles apenas adotam maneiras diferentes de realizar os seus objetivos.

Estas constatações levam-me ao terceiro propósito deste livro: revelar uma característica singular dos doadores vitoriosos. Deve desde já ficar claro que doadores, tomadores e compensadores têm condições para serem bem-sucedidos. O que os diferencia é o que acontece quando os doadores chegam lá: o sucesso espalha-se e gera um efeito cascata. Quando os tomadores vencem, em geral, há sempre alguém que perde. Os investigadores demonstram que as pessoas têm tendência para invejar os tomadores de sucesso e para procurar maneiras de os derrubar ou, pelo menos, de os prejudicar.<sup>12</sup> Em contraste, quando doadores como David Hornik vencem, as pessoas torcem por eles e apoiam-nos, em vez de os prejudicar. A vitória dos

doadores provoca uma reação em cadeia, contribuindo para o êxito de outros indivíduos que os rodeiam. Verá que a diferença consiste na maneira como, ao vencer, os doadores disseminam valor, em vez de o reivindicar apenas para si mesmos. Randy Komisar, investidor de risco, capta a essência da questão da seguinte forma: «É mais fácil vencer quando todos querem que você vença. Quem não faz inimigos chega ao topo com mais facilidade.»<sup>13</sup>

Nalgumas áreas, no entanto, parece que os custos de dar ultrapassam em muito os benefícios. Na política, por exemplo, a epígrafe deste capítulo, de Mark Twain, sugere que a diplomacia envolve receber dez vezes o que se dá. «A política», escreve o ex-Presidente dos Estados Unidos Bill Clinton, «consiste, basicamente, em “conseguir”. Você precisa de obter apoio, contribuições e votos, reiteradamente.»<sup>14</sup> Os tomadores em princípio terão vantagem em questões de *lobby* e ao superar os adversários em eleições competitivas, ao passo que os compensadores talvez tenham mais aptidão para a constante troca de favores tão comum entre os políticos. Como ficam, porém, os doadores no mundo da política?

Considere, agora, as lutas políticas de um provinciano chamado Sampson.<sup>15</sup> Ele dizia que o seu objetivo era ser o «Clinton de Illinois». Para o conseguir alcançar, começou por desejar uma cadeira no Senado. Sampson, porém, era um candidato improvável a um cargo político eletivo, tendo passado os primeiros anos da carreira trabalhando numa quinta. Mas era muito ambicioso. Concorreu pela primeira vez a um lugar de senador quando tinha apenas 23 anos. Dos 13 candidatos, apenas os quatro primeiros seriam eleitos.

Com um desempenho insatisfatório, Sampson terminou em oitavo lugar. Depois de perder a eleição, Sampson voltou os olhos para os negócios, contraindo um empréstimo para abrir uma pequena loja com um amigo. A iniciativa não deu certo e, como não tinha condições para pagar o empréstimo, os seus bens foram confiscados pelas autoridades locais. Pouco depois, o sócio morreu sem deixar ativos, o que o tornou responsável por toda a dívida. Sampson passou



a dever 15 vezes o seu rendimento anual. Ao fim de alguns anos, conseguiu finalmente acabar de a pagar.

Depois da falência da loja, Sampson tentou outra vez um lugar de senador. Embora tivesse apenas 25 anos, terminou em segundo lugar, o que lhe garantiu a posição. Para poder participar na sessão de abertura, teve de fazer um empréstimo para comprar o primeiro fato. Nos oito anos seguintes, fez parte da Assembleia Legislativa, enquanto se formava em direito.

Por fim, aos 45 anos, estava pronto para almejar uma posição no cenário nacional. E candidatou-se ao Senado. Sampson sabia que a batalha era árdua. Os seus adversários, James Shields e Lyman Trumbull, haviam sido juizes do Supremo Tribunal e tinham antecedentes muito mais privilegiados do que os dele. Shields, titular que concorria à reeleição, era sobrinho de um senador. Trumbull era neto de um eminente historiador de Yale. Em comparação, Sampson tinha pouca experiência e desfrutava de reduzida influência política.

Nas primeiras sondagens, Sampson destacou-se no primeiro lugar, com 44% da preferência popular. Shields vinha logo atrás, com 41%, enquanto Trumbull ficava num distante terceiro lugar, com 5% de votos. Na sondagem seguinte, Sampson ganhou terreno, conquistando 47% de apoio, mas a maré começou a mudar quando um novo candidato entrou na corrida: o então governador do estado, Joel Matteson, muito popular e perfeitamente capaz de tirar votos de Sampson e Trumbull. Quando Shields se retirou da disputa, Matteson rapidamente assumiu a liderança, com 44%, enquanto Sampson caía para 38% e Trumbull subia para não mais que 9%. Horas depois, contudo, Trumbull ganhou a eleição, alcançando 51% dos votos, com estreita vantagem em relação aos 47% de Matteson.

O que terá acontecido para que Sampson tenha caído e Trumbull disparado tão rapidamente? A mudança súbita de posições foi consequência de uma escolha de Sampson, que parecia sofrer de generosidade patológica.

Quando Matteson entrou na corrida, Sampson começou a duvidar da própria capacidade de conquistar apoio suficiente para vencer. Ele sabia que Trumbull contava com um séquito de eleitores pequeno, mas leal, que não o dececionaria. A maioria das pessoas nas condições de Sampson tentaria convencer os eleitores de Trumbull a mudar de lado. Afinal, com apenas 9% de apoio, Trumbull era um caso perdido.

A principal preocupação de Sampson, porém, não era ser eleito, mas evitar que Matteson saísse vitorioso. Ele acreditava que o governador andava a adotar práticas questionáveis. Alguns comentadores acusavam-no de tentar subornar eleitores influentes. No mínimo, Sampson tinha informações confiáveis de que o novo candidato tentara aliciar até alguns dos seus principais apoiantes. Se parecesse que Sampson não tinha hipóteses de vencer, supunha Matteson, os eleitores virariam a casaca e votariam nele.

As preocupações de Sampson com os métodos e os motivos do adversário revelaram-se premonitórias. Um ano depois, no fim de seu mandato como governador, Matteson descontou velhos cheques do governo que já estavam vencidos ou que já tinham sido sacados, mas que nunca foram cancelados. Desviou, assim, centenas de milhares de dólares, o que o levou a ser indiciado por fraude.

Além de suspeitar de Matteson, Sampson acreditava em Trumbull, uma vez que tinham pontos em comum na forma como lidavam com as questões mais importantes. Durante vários anos, Sampson empenhara-se em promover mudanças na política social e económica que considerava vitais para o futuro do país, e nisso ele e Trumbull eram aliados. Portanto, em vez de tentar converter os seguidores leais do antigo adversário, resolveu sacrificar a própria candidatura e disse ao diretor da campanha, Stephen Logan, que abandonaria a corrida e pediria aos seus eleitores que votassem em Trumbull. Logan nem quis acreditar no que estava a ouvir: por que razão um candidato com mais eleitores entregaria a eleição a outro candidato com menos eleitores? Logan não conteve as lágrimas,

mas Sampson mostrou-se irredutível. Renunciou à candidatura e pediu aos eleitores que votassem em Trumbull, garantindo-lhe a vitória, às custas do autossacrifício.

Essa não foi a primeira vez que Sampson pôs os interesses de terceiros à frente dos seus. Antes, embora fosse aclamado pelo seu trabalho como advogado, o seu sucesso profissional era prejudicado por uma limitação muito séria: não conseguia defender clientes de cuja inocência não estivesse convencido. De acordo com um colega, os clientes sabiam que «Sampson ganharia a causa se fosse justa; de outra forma, era perda de tempo procurá-lo». Num caso de um cliente acusado de roubo, Sampson procurou o juiz e disse: «Se puder fazer algo por ele, faça-o, eu não posso. Se eu tentar, o júri perceberá que o considero culpado, e condená-lo-á.» Outra ocasião, durante um processo criminal, Sampson virou-se para um colega e disse: «Este homem é culpado; defende-o tu, eu não consigo.» E, assim, abandonou o caso e renunciou a honorários elevadíssimos. Essas decisões renderam-lhe respeito, mas suscitaram dúvidas sobre se teria ou não capacidade para tomar decisões políticas difíceis.

Sampson «é quase um homem perfeito», disse um dos seus adversários políticos. «Só tem um defeito.» E explicou que não se podia confiar em Sampson, pois os seus julgamentos eram facilmente comprometidos pela preocupação com os outros. Na política, o facto de ser um doador deixava-o numa posição de desvantagem. A relutância em colocar-se em primeiro lugar custou-lhe a eleição para o Senado e fez os comentadores políticos duvidarem de que fosse forte o suficiente para o mundo impiedoso da política. Trumbull era feroz quando participava em debates; Sampson era um conciliador. «Lamento a minha derrota», admitiu, mas insistiu que a vitória de Trumbull ajudaria a promover as causas que os dois adversários defendiam. Depois da eleição, um repórter local escreveu que, em comparação com Sampson, Trumbull era «um homem mais talentoso e poderoso».

Mas Sampson não estava disposto a ceder sempre. Quatro anos depois de ajudar Lyman Trumbull a conquistar uma vaga no Senado, candidatou-se mais uma vez. Perdeu novamente; porém, nas semanas anteriores à eleição, um dos seus aliados mais fervorosos era precisamente Lyman Trumbull.

O autossacrifício rendera-lhe o apoio do antigo adversário, que não foi o único a converter-se em seu aliado, em resposta ao seu altruísmo. Na primeira corrida para o Senado, quando Sampson tinha 47% dos votos e parecia próximo da vitória, um advogado e político de Chicago, Norman Judd, contava com 5% de eleitores fiéis, que não vacilaram em transferir a sua lealdade para Trumbull.

Na segunda disputa de Sampson ao Senado, Judd apoiou-o sem hesitação. Dois anos mais tarde, depois de duas derrotas, Sampson finalmente venceu a sua primeira eleição a nível nacional. De acordo com um comentador, Judd jamais esqueceu o «comportamento generoso» de Sampson e fez «mais do que qualquer outro» para garantir a vitória do ex-adversário. Em 1999, a C-SPAN, rede de televisão a cabo dedicada à política, fez uma pesquisa com mais de mil telespetadores esclarecidos, com o propósito de avaliar a competência de Sampson e de mais de 30 outros políticos que concorreram a cargos semelhantes. Sampson destacou-se no topo da lista, recebendo as mais altas avaliações. Apesar das suas derrotas, era o mais popular entre todos os políticos da lista.<sup>16</sup> O *Fantasma de Sampson* era o pseudónimo que ele usava nas suas cartas.

O seu verdadeiro nome era Abraham Lincoln.

Na década de 1830, Lincoln lutava para ser o DeWitt Clinton de Illinois, inspirado no senador dos Estados Unidos e governador de Nova Iorque que promoveu a construção do canal de Erie. Quando Lincoln renunciou à primeira candidatura ao Senado para ajudar Lyman Trumbull a conquistar uma cadeira, o compromisso que eles partilhavam era a abolição da escravatura.

Ao empenhar-se na libertação dos escravos, ao sacrificar as próprias oportunidades políticas pela causa e ao recusar-se a defender

clientes que pareciam culpados, Lincoln agiu sempre em prol de um bem maior. Quando especialistas em história, em ciências políticas e em psicologia analisam os presidentes, Lincoln sobressai inequivocamente como doador.<sup>17</sup> «Mesmo que fosse inconveniente para si, Lincoln desviava-se do próprio caminho para ajudar o próximo», escreveram dois especialistas, demonstrando «preocupação óbvia com o bem-estar dos cidadãos». É importante notar que Lincoln é considerado um dos presidentes menos egocêntricos, egoístas e prepotentes dos Estados Unidos. Em avaliações independentes de biografias presidenciais, classificou-se entre os três primeiros — os outros foram Washington e Fillmore — no que respeita a reconhecimento dos méritos e na consideração pelos interesses alheios. Nas palavras de um general que trabalhou com Lincoln, «ele parecia reunir mais elementos de grandeza e de bondade do que qualquer outro».

Na Casa Branca, Lincoln não hesitou em colocar o bem do país acima do próprio ego. Quando conquistou a presidência em 1860, convidou os três candidatos que acabara de derrotar na disputa pela presidência para serem secretário de Estado, secretário do Tesouro e Procurador-Geral. Em *Lincoln*, a historiadora Doris Kearns Goodwin relata como era inusitado o gabinete de Lincoln. «Todos os membros da administração eram mais conhecidos, mais instruídos e mais experientes na vida pública do que Lincoln. A sua atuação como secretários poderia ter eclipsado o obscuro advogado das pradarias.»

Na posição de Lincoln, um tomador teria preferido proteger o próprio ego e o próprio poder convidando pessoas submissas para compor o governo. Um compensador provavelmente teria oferecido nomeações a aliados que o haviam apoiado. Lincoln, porém, convidou os seus adversários mais ameaçadores. «Precisamos dos homens mais fortes do partido», declarou Lincoln a um jornalista incrédulo. «Não tenho o direito de privar o país dos seus serviços.» Alguns desses rivais desprezavam Lincoln, outros consideravam-no incompetente, mas ele conseguiu conquistar o respeito de todos. De acordo com Kearns Goodwin, «o sucesso [de Lincoln] em lidar

com os fortes egos desses homens no gabinete sugere que, quando se trata de políticos realmente notáveis, as qualidades que geralmente associamos a decência e moralidade — generosidade, sensibilidade, compaixão, honestidade e empatia — também podem ser recursos políticos poderosos».

Se a política pode ser um solo fértil para doadores, é possível que eles tenham bons desempenhos em qualquer trabalho. A eficácia da generosidade, no entanto, depende do tipo específico de troca em que é praticada. Esse é um aspeto importante a ser considerado na doação, à medida que avançamos nas ideias deste livro: às vezes a doação é incompatível com o sucesso. Em situações em que alguém perde para que outra pessoa ganhe, a generosidade raramente compensa. Essa é uma lição que Abraham Lincoln aprendeu sempre que preferiu dar algo aos outros e se sacrificar no processo. «Se tiver de referir um vício», disse Lincoln, «e não há como dar-lhe outro nome, é não ser capaz de dizer não!»

No geral, porém, quem adota a doação como estilo básico de reciprocidade acaba por colher recompensas. Para Lincoln, assim como para David Hornik, decisões que aparentemente envolviam autossacrifício revelaram-se, em última instância, vantajosas. Quando concluímos, de início, que Lincoln e Hornik tinham perdido, não havíamos considerado horizontes temporais suficientemente amplos. Leva algum tempo para que os doadores conquistem boa vontade e confiança, mas, por fim, eles constroem reputação e relacionamentos que aumentam as suas oportunidades de sucesso. De facto, veremos que, na área das vendas e em faculdades de medicina, a vantagem dos doadores aumenta com o passar do tempo. A longo prazo, doar pode ser tão poderoso quanto perigoso. Tal como explica Chip Conley, renomado empreendedor que fundou os hotéis Joie de Vivre: «Ser doador não é bom nas corridas de 100 metros, mas é valioso nas maratonas.»<sup>18</sup>

Na época de Lincoln, essas maratonas demoravam muito tempo. Sem telefone, Internet e transporte de alta velocidade, construir

relacionamentos e reputações era um processo lento. «No velho mundo, quando alguém enviava uma carta, ninguém sabia isso», diz Conley. Ele acredita que no mundo interativo atual, em que os relacionamentos e as reputações são mais visíveis, os doadores aceleram o processo. Bobbi Silten, ex-presidente da empresa de vestuário *Dockers*, que hoje dirige a área de responsabilidade social e ambiental global da Gap Inc., diz o seguinte: «Você não precisa de continuar a escolher. É possível ser doador e alcançar o sucesso.»<sup>19</sup> O facto de atualmente o longo prazo estar mais curto não é o único fator que torna a doação mais produtiva em termos profissionais. Enormes mudanças na estrutura do trabalho — e na tecnologia que a suporta — amplificaram as vantagens dessa forma de reciprocidade. Atualmente mais de metade das empresas americanas e europeias opera através de equipas.<sup>20</sup> Dependemos de grupos de pessoas para produzir carros, construir casas, executar cirurgias, pilotar aviões, lutar em guerras, tocar em orquestras, produzir jornais, auditar empresas e prestar serviços de consultoria. E as equipas precisam de doadores para partilharem informações, voluntariarem-se para a execução de tarefas que ninguém quer fazer e oferecerem ajuda.

Quando Lincoln convidou os adversários a fazer parte do seu Gabinete, eles tiveram a hipótese de ver em primeira mão até que ponto ele estava disposto a contribuir para o bem de outras pessoas e do seu país. Vários anos antes de Lincoln se tornar presidente, um dos seus rivais, Edwin Stanton, rejeitara-o como assessor jurídico num julgamento, tachando-o de «macaco varapau e desengonçado». Depois de trabalhar com ele, porém, Stanton descreveu-o como «o líder mais perfeito que o mundo já conheceu». À medida que as equipas se tornam cada vez mais predominantes, os doadores passam a ter mais oportunidades para demonstrar o seu valor, como Lincoln fez.

Mesmo quando não se trabalha em equipa, grande parte das atuais profissões encaixa-se no setor de serviços. Os nossos avós, na sua maioria, dedicavam-se a atividades independentes, produzindo bens. Como nem sempre precisavam de colaborar com outras pes-



soas, ser doador era altamente ineficiente. Na década de 1980, o setor de serviços representava cerca de metade do produto interno bruto (PIB) do mundo. Em 1995, já era responsável por quase dois terços do PIB mundial. Hoje, mais de 80% dos americanos trabalham em prestação de serviços.

À medida que o setor de serviços continua em expansão,<sup>21</sup> cada vez mais clientes valorizam os fornecedores que construíram relacionamentos e reputações como doadores. Não importa se o seu estilo de reciprocidade é basicamente de doador, tomador ou compensador — aposto que prefere prestadores de serviços doadores. Você espera que o seu médico, advogado, professor, dentista, canalizador ou agente imobiliário se empenhe mais em fornecer valor do que em reivindicar valor. É por isso que David Hornik ostenta uma taxa de sucesso de 89%: os empreendedores sabem que, ao estarem dispostos a investir em novas empresas, este investidor de risco considera sempre em primeiro lugar os interesses deles. Enquanto muitos dos seus concorrentes ignoram os empreendedores iniciantes, preferindo aplicar os seus escassos recursos em ideias que já se revelaram promissoras, Hornik responde pessoalmente a e-mails de pessoas totalmente desconhecidas. «Sinto-me feliz ao ser o mais útil possível, independentemente do interesse económico em si», afirma. De acordo com Hornik, o investidor de risco bem-sucedido é «um prestador de serviços». «Os empreendedores não estão aqui para servirem aos investidores de risco», insiste. «Nós é que estamos aqui para servirmos os empreendedores.»

A ascensão da economia do setor de serviços esclarece a razão pela qual os doadores têm as piores e as melhores notas nas faculdades de medicina. Num estudo com estudantes de medicina na Bélgica, os doadores tiraram notas assinalavelmente mais baixas no primeiro ano do curso. Esse foi, porém, o único ano do curso de medicina em que os doadores apresentaram um desempenho inferior.

No segundo ano, os doadores já tinham preenchido a lacuna: passaram a ter melhores resultados do que a média dos colegas.

No sexto ano, os doadores obtiveram notas substancialmente mais altas do que as dos colegas. O estilo doador, medido *seis anos antes*, era associado a notas baixas. No sétimo ano do curso, quando os doadores se tornavam médicos, a ascensão era nítida.

Então, por que será que a desvantagem do doador foi revertida com o passar do tempo, transformando-se numa vantagem tão forte? Nada mudou nos doadores, mas, sim, nos programas letivos. À medida que progrediam no curso de medicina, os alunos passavam a dedicar-se menos a aulas expositivas, que medem o desempenho individual, e mais a atividades clínicas, residências médicas e atendimento aos pacientes. Quanto mais avançavam, mais o sucesso dependia do trabalho em equipa e da prestação de serviços. Com esta mudança na natureza dos trabalhos, os doadores passaram a ser mais beneficiados pelas suas tendências naturais para colaborar, de maneira mais eficaz, com outros profissionais da área e para expressarem interesse e empatia pelos pacientes.

Esta vantagem do doador em atividades de serviços não se restringe de modo nenhum à medicina. Steve Jones, premiado ex-CEO de um dos maiores bancos da Austrália, queria saber o que é que contribuía para o sucesso dos consultores financeiros.<sup>22</sup> A sua equipa estudou fatores-chave como competência financeira e dedicação ao trabalho. Mas «o fator isolado mais influente», disse-me Jones, «era se o consultor financeiro colocava os interesses dos clientes à frente dos da empresa e até dos dele. A partir de então, uma das minhas três prioridades mais altas passou a ser difundir essa mentalidade nos prestadores de serviços e convencê-los de que o maior interesse de todos é tratar os clientes dessa maneira.»

Um exemplo desse estilo doador é o australiano Peter Audet. Corpulento e fã de Bon Jovi, ele iniciou a sua carreira como representante de serviços aos clientes, fazendo atendimento telefónico numa grande seguradora. Um ano após ter sido contratado, Peter ganhou o prémio Personalidade do Ano, superando centenas de outros funcionários graças à sua dedicação aos clientes, e tornou-se o chefe de

departamento mais jovem da empresa. Anos depois, quando Peter participou de um exercício de doar/receber realizado com outros 15 executivos, estes, em média, ofereceram ajuda a três colegas. Peter propôs ajudar os 15. Ser um doador é tão natural para Peter, que faz o que pode até mesmo pelos candidatos a emprego que não contrata, passando horas a estabelecer contactos tentando outras oportunidades para eles.

Em 2011, quando trabalhava como consultor financeiro, recebeu um telefonema de um cliente australiano quer queria fazer alterações a um dos seus planos, avaliado em cerca de 70 mil dólares. Um membro da equipa foi incumbido de atender o cliente, mas, depois de consultar o seu histórico, descobriu que o homem era um sucateiro. Pensando como um compensador, recusou-se a visitá-lo: seria perda de tempo. Não justificaria o custo da hora de Peter, que lidava com clientes com um património alto, cujos fundos valiam milhares de vezes aquele dinheiro (o melhor cliente tinha um património superior a 100 milhões de dólares). O investimento do sucateiro nem sequer justificava uma ida à sua casa. «Era um cliente minúsculo que ninguém queria», disse Peter. «Mas nós não podemos ignorar alguém simplesmente por não o considerarmos suficientemente importante.»

Peter marcou então uma visita ao sucateiro, para o ajudar com a mudança de plano. Ao estacionar em frente à sua casa, ficou perplexo. A porta da frente estava coberta de teias de aranha e parecia que não era aberta há meses. Dirigiu-se à parte de trás da propriedade, onde um homem aparentando 35 anos abriu a porta. A sala de estar estava cheia de insetos e via o céu através do telhado; todo o teto tinha sido arrancado. O cliente fez um gesto para umas cadeiras desdobráveis e Peter começou a ouvir as suas intenções. Simpatizando com o indivíduo, que parecia um trabalhador honesto, Peter fez uma oferta generosa: «Já que estou aqui, porque é que não me fala um pouco da sua vida, para ver se o posso ajudar em algo mais?».

O cliente disse que adorava carros e levou-o até um armazém atrás da casa. Peter preparou-se para outra exibição de pobreza, imaginando um monte de metal enferrujado. Ao entrar no armazém, porém, ficou bastante surpreso. Dispostos diante dele, em condições imaculadas, estavam um *Chevy Camaro* de primeira geração, produzido em 1966; dois *Valiant* australianos *vintage*, de corrida, com motores de 1000 cavalos; uma carrinha completamente modificada; e um *Ford coupé* ao estilo do filme *Mad Max*. O cliente não era um sucateiro, mas o proprietário de uma lucrativa empresa de sucata. Acabara de comprar a casa para a restaurar; o terreno tinha 45 mil metros quadrados e custara 1,4 milhões de dólares.

Peter passou o ano seguinte a reformular os negócios do cliente, melhorando a sua situação tributária e ajudando-o na reforma da casa. «Tudo o que fiz começou por ser uma gentileza», disse Peter. «Ao chegar ao escritório no dia seguinte, tive de me rir dele pois não estava sequer disposto a ir a casa de um cliente que lhe pareceu modesto.» Peter desenvolveu um forte relacionamento com o cliente, cujos rendimentos se multiplicaram por 100 no ano seguinte, e espera continuar a trabalhar com ele durante muito tempo.

Ao longo da sua carreira, o espírito de doação permitiu que Peter Audet se deparasse com oportunidades que os tomadores e os compensadores quase sempre deixam escapar, mas isso também lhe custou caro. Como se verá no Capítulo 7, ele foi explorado por dois tomadores que quase o expulsaram do mercado. Mesmo assim, conseguiu erguer-se novamente até ao topo da pirâmide, tornando-se um dos consultores financeiros mais produtivos da Austrália.

O segredo foi aprender a aproveitar os benefícios e a minimizar os custos da generosidade. Como diretor-geral da Genesys Wealth Advisers, conseguiu salvar a empresa da falência e elevá-la a líder do setor de consultoria. Hoje, não tem dúvida em atribuir o seu sucesso à mentalidade de doador. «Estou convencido de que fui bem-sucedido nos negócios por sempre me dispor a dar algo aos outros. É a minha arma preferida», reconhece Peter. «E dizem que, quan-

do disputo um cliente com outro consultor, é por esse motivo que eu ganho.»

Embora as mudanças tecnológicas e organizacionais tenham tornado as doações ainda mais vantajosas, elas têm uma característica atemporal: quando refletimos sobre os princípios que guiam a nossa vida, concluímos que muita gente é atraída intuitivamente pela generosidade. Nas últimas décadas, o respeitado psicólogo Shalom Schwartz investigou os valores e os princípios orientadores mais importantes para indivíduos de diferentes culturas em todo o mundo. Um dos seus estudos pesquisou amostras representativas de milhares de adultos nos seguintes países: Austrália, Chile, Finlândia, França, Alemanha, Israel, Malásia, Países Baixos, África do Sul, Espanha, Suécia e Estados Unidos. Ele traduziu a pesquisa para as respectivas línguas desses países e pediu aos participantes que avaliassem a importância de diferentes valores. Eis alguns exemplos:

#### Lista 1

- Riqueza (dinheiro, bens materiais)
- Poder (dominância, controlo sobre outras pessoas)
- Prazer (aproveitar a vida)
- Vitória (fazer melhor do que os outros)

#### Lista 2

- Solidariedade (trabalhar para o bem-estar de terceiros)
- Responsabilidade (ser confiável)
- Justiça social (cuidar dos desfavorecidos)
- Compaixão (atender às necessidades de terceiros)

Os tomadores preferem os valores da Lista 1, ao passo que os doadores priorizam os valores da Lista 2. Schwartz queria saber em que país a maioria das pessoas sustinha os valores dos doadores. Volte à lista dos 12 países. Onde será que a maioria das pessoas prefere os valores dos doadores aos valores dos tomadores?

Em todos eles. Nos 12 países, a maioria das pessoas avalia a doação como o valor isolado mais importante, acima de poder, realização, liberdade, tradição, compatibilidade, segurança e prazer. Aliás, esse dado provou ser verdadeiro em mais de 70 países — da Argentina à Arménia, da Bélgica ao Brasil, da Eslováquia a Singapura.<sup>23</sup>

Até certo ponto, essas conclusões não são surpreendentes. Como pais, lemos histórias aos nossos filhos, que enfatizam a importância de partilhar e de cuidar. Mas tendemos a compartimentar a doação, reservando outros conjuntos de valores para o âmbito do trabalho. Talvez gostemos de histórias de encantar para os filhos, mas a popularidade de livros como *As 48 leis do poder* — para não mencionar o fascínio de muitos gurus de negócios por *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu — sugere que não reservamos muito espaço para os valores dos doadores na vida profissional.

Em consequência, até quem age como doador no trabalho teme admiti-lo.<sup>24</sup> Em 2011, conheci uma mulher chamada Sherryann Plesse, executiva de uma prestigiada empresa de serviços financeiros. Tratava-se, sem dúvida, de uma doadora: ela passava horas orientando colegas mais jovens, e voluntariou-se para chefiar um programa de liderança para mulheres e uma iniciativa para arrecadar fundos para instituições de solidariedade social. «A minha essência é doar», diz ela. «Não penso no “toma lá, dá cá”; tento marcar a diferença e exercer impacto, e concentro-me nas pessoas capazes de se beneficiarem com a minha ajuda.»

Para aprimorar as suas habilidades, Sherryann participou num programa de liderança com 60 executivos de empresas de todo o mundo. No intuito de identificar os seus pontos fortes, submeteu-se a uma avaliação psicológica abrangente. Ficou chocada ao descobrir que os seus principais atributos profissionais eram a gentileza e a compaixão. Receando que os resultados prejudicassem a sua reputação de líder forte e vitoriosa, ela resolveu não comentar com ninguém. «Não queria que me considerassem menos séria, menos capaz», confidenciou Sherryann. «Estava condicionada a deixar

os meus sentimentos de lado e a vencer. Esforçava-me para que me vissem, acima de tudo, como uma pessoa batalhadora e objetiva, não gentil e compassiva. Nos negócios, às vezes é preciso usar várias máscaras.»

O medo de serem consideradas fracas ou ingênuas impede muitas pessoas de se comportarem como doadoras profissionalmente. Várias cultivam valores de doador na vida pessoal, mas preferem agir dentro do estilo de reciprocidade compensador no seu desempenho profissional, tentando alcançar o equilíbrio entre dar e receber.

Num estudo, foi pedido aos participantes que respondessem se a abordagem que tinham no trabalho era doar, receber ou compensar. Apenas 8% se descreveram como doadores; os outros 92% afirmaram que não costumam contribuir com mais do que recebem no trabalho. Num outro estudo, constatei que, no escritório, o número de pessoas que preferem ser compensadoras é o triplo das que preferem ser doadoras.

As pessoas que optam por doar ou compensar geralmente sentem-se pressionadas a agir como tomadoras quando percebem o ambiente de trabalho em que, para alguém ganhar, outro tem de perder.<sup>25</sup> Quer se trate de organizações com sistemas de classificação agressivos, ou de um grupo de empresas que lutam por atrair os mesmos clientes, ou de escolas em que a distribuição das notas se deve enquadrar numa determinada escala e em que a procura de empregos é maior do que a oferta, é natural assumir que os colegas tenham mais propensão para receber do que para doar. «Quando percebem comportamentos de interesse próprio nos outros», explica Dale Miller, psicólogo de Stanford, as pessoas temem ser exploradas caso atuem como doadoras, concluindo que «adotar uma orientação competitiva é racional e adequado». Há evidências de que simplesmente vestir roupas mais formais e analisar um caso da Harvard Business School são fatores suficientes para reduzir significativamente a atenção aos relacionamentos pessoais e aos interesses de terceiros.<sup>26</sup> O medo de ser explorado pelos tomadores é tão generalizado, es-



creve Robert Frank, economista da Universidade Cornell, que «ao nos induzir a esperar o pior dos outros, faz aflorar o pior em nós mesmos: para não parecermos tolos, resistimos a ouvir os nossos instintos mais nobres». <sup>27</sup>

Doar é ainda mais arriscado quando se lida com tomadores, e David Hornik acredita que muitos dos mais bem-sucedidos investidores de risco do mundo operam como tomadores — eles insistem em participações demasiado grandes nas *start-ups* dos empreendedores e reivindicam méritos indevidos quando os investimentos geram bons retornos. Hornik está decidido a mudar esses padrões.

Quando um contabilista lhe perguntou o que ambicionava na vida, a resposta foi: «Acima de tudo, quero provar que o sucesso não tem de acontecer às custas dos outros.»

Na tentativa de o demonstrar, Hornik transgrediu duas das normas mais consagradas do negócio de capital de risco. Em 2004, tornou-se o primeiro investidor de risco a lançar um blogue. Como o capital de risco era uma verdadeira caixa negra, Hornik convidou os empreendedores a participarem na iniciativa. Começou a partilhar informações online abertamente, ajudando empreendedores a melhorarem os seus argumentos de vendas ao fornecer uma melhor compreensão da mentalidade dos investidores de risco. Os sócios de Hornik e a sua assessoria jurídica tentaram dissuadi-lo de agir dessa maneira. Para quê revelar segredos comerciais? Se outros investidores lessem o blogue, poderiam roubar as suas ideias, sem lhe oferecer nada em troca. «A ideia de um investidor de risco dizer a toda a gente o que estava a fazer era considerada insana», reflete Hornik, «mas eu queria efetivamente estabelecer um diálogo com um amplo conjunto de empreendedores e transmitir-lhes algo útil.» Os críticos estavam certos: «Muitos investidores de risco acabaram por ler o blogue. Depois de eu ter mencionado empresas específicas em que estava interessado, os negócios ficaram mais competitivos.» Mas Hornik estava disposto

a pagar o preço. «O meu foco concentrava-se em criar valor para os empreendedores», disse Hornik, que tem mantido o blogue ao longo dos últimos anos.

A segunda iniciativa não convencional de Hornik resultou da frustração que sentia em relação à monotonia dos palestrantes nas conferências. Na faculdade, ele juntara-se a um professor na elaboração de uma plataforma de palestras, que tinha como objetivo atrair pessoas interessantes para a faculdade. Entre os convidados contavam com o inventor do jogo Dungeons & Dragons, o campeão mundial de ioió e o criador das personagens Papa-Léguas e Coiote para a Warner Bros. Em comparação, os palestrantes nos eventos de capital de risco e de tecnologia não correspondiam às expectativas. «Percebi que o meu intuito ao comparecer a essas conferências não era ouvir os palestrantes — eu passava o tempo na entrada a conversar com as pessoas sobre o que estavam a fazer. O verdadeiro valor desses eventos estava precisamente nas conversas e nos relacionamentos promovidos entre os participantes. Então perguntei a mim próprio: e se as conferências se resumissem a conversas e relacionamentos, deixando de lado o conteúdo?».

Em 2007, Hornik planeou a sua primeira conferência anual, denominada *The Lobby*, com o objetivo de reunir empreendedores para trocar ideias sobre as novas forma de *media*. Ele ia investir 400 mil dólares na iniciativa, pelo que foram muitos os que o tentaram dissuadir. «Você pode destruir a reputação da empresa», advertiram, insinuando que, em caso de fracasso, a carreira dele poderia ficar arruinada.

Mas ele persistiu e, na hora de enviar os convites, fez o impensável: convidou investidores de risco de empresas rivais. Vários colegas pensaram que ele estava louco. Por que motivo permitiria a entrada a outros investidores de risco? Se conhecesse um empreendedor com uma ideia quente na conferência, Hornik estaria numa posição vantajosa para conseguir o investimento. Por que se disporia então a abrir mão dessa vantagem e ajudar os concorrentes? Mais uma

vez Hornik ignorou as críticas. «Quero criar uma experiência que beneficie todos, não apenas a mim mesmo.» Um dos investidores de risco presentes gostou tanto do formato, que lançou o seu próprio evento no estilo *The Lobby*, mas não convidou Hornik — nem qualquer outro investidor de risco. Os sócios não permitiram. Hornik, entretanto, continuou a convidar investidores de risco para o seu evento.

David Hornik reconhece os custos de operar como doador. «Há quem ache que estou a viver uma ilusão. Acreditam que só se consegue algo quando se é um tomador», diz. Se fosse mais tomador, provavelmente não escutaria argumentos de vendas não solicitados, não responderia pessoalmente aos e-mails, não partilharia informações com os concorrentes no seu blogue nem convidaria os rivais para participar da conferência. Cuidaria melhor do seu próprio tempo, guardaria o conhecimento para si mesmo e aproveitaria com mais cuidado os contactos. Se fosse mais compensador, exigiria contrapartida dos investidores de risco que participassem na conferência e não o convidassem para os próprios eventos. Hornik, porém, importa-se mais com as necessidades dos outros do que com o que recebe deles. Tem sido extremamente bem-sucedido como investidor de risco sem abdicar dos seus valores e é muito respeitado por ser tão generoso. «É uma situação em que todos ganham», reflete Hornik. «Crio um ambiente em que outras pessoas podem fazer negócios e construir relacionamentos, e vivo no mundo em que quero viver.» A sua experiência reforça a conclusão de que doar não é apenas profissionalmente arriscado, mas também recompensador.

\*\*\*

Compreender porque é que doar pode ser simultaneamente poderoso e perigoso é o foco deste livro. A primeira parte revela os princípios do êxito dos doadores, esclarecendo como e porque

chegam ao topo. Mostrarei como é que doadores bem-sucedidos adotam métodos singulares de interação em quatro áreas-chave: networking (rede de contactos), colaboração, avaliação e influência.


Uma análise mais cuidadosa do networking destaca novas maneiras de desenvolver relações com os novos contactos e de fortalecer os vínculos com os antigos. Uma análise mais profunda desta colaboração mostra o que é necessário para trabalhar produtivamente com os colegas e para conquistar o respeito deles. O estudo da avaliação sugere técnicas para julgar outras pessoas e para as levar a dar o melhor de si. Por fim, a análise da influência ilustra novas estratégias para se apresentar, vender, persuadir e negociar, tudo no intuito de convencer os outros a apoiarem as nossas ideias e interesses. Nestas quatro áreas, mostraremos o que os doadores fazem de diferente — e o que os tomadores e os compensadores podem aprender com os métodos deles. Durante o percurso, o leitor descobrirá como o maior especialista em networking dos Estados Unidos desenvolveu os seus contactos; porque é que o génio criativo de um dos programas mais populares da história da televisão trabalhou durante anos no anonimato; de que maneira um executivo do basquetebol, depois de sofrer numerosos fracassos em campanhas de recrutamento de talentos promissores, deu uma reviravolta na sua vida; se um advogado que tropeça nas palavras pode vencer outro advogado com o dom da oratória; e como identificar um tomador analisando apenas o seu perfil no *Facebook*.

Na segunda parte do livro, o foco será nos benefícios para os custos de doar, e na melhor maneira de os gerir. Mostrarei como os doadores se protegem contra o esgotamento mental e físico no trabalho e não se tornam ingénuos nem submissos. Exemplificarei como uma professora combateu a exaustão passando a doar mais; como um bilionário ganhou dinheiro distribuindo-o; e como determinar o número ideal de horas de voluntariado, se quiser aumentar a felicidade e prolongar a vida.

Também verá como a doação adiou a promoção de um consultor para sócio da empresa mas acelerou a de outro; por que erramos na identificação dos doadores e dos tomadores; e como os doadores se protegem na mesa de negociação. Compreenderá melhor como os doadores evitam a base da escada do sucesso e avançam para o topo tornando outras pessoas mais propensas a doar do que a receber. Também aprenderá um exercício de 90 minutos que reforça a capacidade de doação de maneira extraordinária; entenderá a razão pela qual as pessoas distribuem de graça o que poderiam vender com facilidade; entre algumas curiosidades.

Ao terminar a leitura deste livro, é provável que reconsidere algumas das suas premissas básicas sobre o sucesso. Se você for um doador que se autossacrifica, encontrará muitas ideias para se erguer da base para o topo da escada do sucesso. Caso concorde com os valores dos doadores mas se comporte no trabalho como tomador, é provável que se surpreenda com a profusão de oportunidades para expressar os seus valores e descobrir significado em ajudar os outros sem comprometer o próprio sucesso. Em vez de cobiçar o sucesso primeiro para doar depois, talvez conclua que doar primeiro é um caminho promissor para alcançar o sucesso mais tarde. E, caso atualmente se sinta mais inclinado a receber, talvez se veja tentado a doar, esforçando-se para dominar as habilidades desse grupo cada vez mais numeroso de pessoas que conquistam o sucesso ajudando os outros.





**PORQUE CHEGAM ALGUNS AO TOPO,  
ENQUANTO OUTROS NÃO PASSAM  
DA MEDIOCRIDADE?**

**COMO PODEMOS SER BEM-SUCEDIDOS  
NA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL?**



A partir dos resultados das suas investigações pioneiras na Wharton School, onde é professor titular, Adam Grant revela neste livro que, ao contrário do que muitos pensam, as pessoas mais bem-sucedidas não são as mais egoístas e implacáveis nem as que agem com base em trocas mútuas.

**OS QUE CHEGAM MAIS LONGE SÃO  
OS DOADORES, QUE DÃO O SEU MELHOR  
AOS OUTROS SEM RESERVAS NEM EXIGÊNCIAS.**

Aclamado pela crítica e elogiado por gestores, líderes empresariais e professores universitários um pouco por todo o mundo, Adam Grant mostra o que os doadores bem-sucedidos fazem de diferente em cinco áreas-chave – networking, colaboração, influência, negociação e liderança –, e o que as restantes pessoas podem aprender com os seus métodos.

— **“MELHOR LIVRO DO ANO.”** —  
*Financial Times • Wall Street Journal • Fortune*



Veja o vídeo de  
apresentação  
deste livro.

[www.vogais.pt](http://www.vogais.pt)

**v o g a i s**

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-668-254-5



9 789896 682545

Gestão e Liderança