

# JOE NAVARRO

COM Toni Sciarra Poynter

Autor  
Bestseller  
ESPECIALISTA EM  
LINGUAGEM  
CORPORAL

# SEJA EXCECCIONAL

Domine os 5 traços  
que distinguem as  
pessoas extraordinárias



«Um guia exigente e eficaz que traça um plano inteligente para alcançar uma melhoria pessoal rumo à exceccionalidade.»

*PUBLISHERS WEEKLY*

v o g a i s

«Atenção aos seus pensamentos, pois os pensamentos transformam-se em palavras.  
Atenção às suas palavras, pois as palavras transformam-se em ações.  
Atenção às suas ações, pois as ações transformam-se em hábitos.  
Atenção aos seus hábitos, pois os hábitos transformam-se em caráter.  
Atenção ao seu caráter, pois o caráter molda o destino.»

Adaptado de Lao Tzu

# Índice

Antes de começarmos . . . . .	11
CAPÍTULO 1	
Automesmria — O cerne das pessoas excepcionais . . . . .	15
CAPÍTULO 2	
Observação — Ver o que é importante . . . . .	95
CAPÍTULO 3	
Comunicação — De informativa a transformadora . . . . .	163
CAPÍTULO 4	
Ação — Certifique-se de que é atempada, ética e pró-social. . . . .	225
CAPÍTULO 5	
Conforto psicológico — A força mais poderosa do ser humano. . . . .	261
Observações finais . . . . .	315
Agradecimentos. . . . .	321
Bibliografia e referências . . . . .	327

# Antes de começarmos

«Não pense que aquilo que, para si, é difícil de dominar é humanamente impossível; e, se é humanamente possível, considere que está ao seu alcance.»

MARCO AURÉLIO

O que torna as pessoas excepcionais? Durante muito tempo, refleti sobre esta pergunta, e é possível que também já o tenha feito. Ao longo de mais de 40 anos a estudar o comportamento humano — incluindo 25 anos ao serviço do FBI, enquanto membro fundador do programa de elite do FBI, o Programa de Análise Comportamental no Âmbito da Segurança Nacional, em que realizei mais de dez mil interrogatórios no terreno, e anos de consultoria com organizações de várias dimensões no mundo inteiro, bem como através da investigação e da escrita de mais de uma dezena de livros sobre comportamento e desempenho —, nada me cativou mais do que as pessoas que exibem traços de exceccionalidade. Essas pessoas fazem-nos sentir especiais. Atraem-nos imediatamente com a sua bondade e atenção. Transmitem-nos energia com a sua sabedoria e empatia. Sentimo-nos melhor depois de estar com elas. Queremos que sejam nossas amigas, vizinhas, colegas de trabalho ou treinadoras. Certamente que quereríamos que fossem nossas professoras, diretoras, líderes comunitárias ou candidatas eleitorais.

O que faz delas quem são — o que as torna tão influentes e tão eficientes que merecem ser tidas como exemplo a ser seguido?

As qualidades que as fazem destacar-se não têm que ver com o seu nível de instrução, rendimentos ou talentos — por exemplo, ao nível do desporto, das artes ou até dos negócios. Não, estas pessoas distinguem-se pelas maneiras que realmente importam: parecem saber o que dizer e o que fazer para ganhar confiança, impor respeito, influenciar positivamente e inspirar até os mais abatidos entre nós.

A investigação que fiz para este livro começou há mais de uma década, de forma bastante fortuita, quando estava a trabalhar no livro *Dangerous Personalities*. Nesse livro, explorei os traços daqueles que se desiludem a si próprios e a terceiros devido ao seu comportamento abjeto, às decisões que tomam, às prioridades que negligenciam, à falta de controlo emocional, ou porque não se preocupam ou não são conscienciosas.

Foi serendipitoso que, ao investigar estas pessoas imperfeitas, os seus opostos — as pessoas que têm traços positivos tão notáveis que fazem com que a vida seja melhor para todos os que as rodeiam — tenham surgido diante de mim com tanta clareza. Foi essa transparência, aliada aos milhares de observações que fiz no FBI e ao meu trabalho de consultoria a nível internacional, que se transformou neste livro.

O que torna as pessoas excecionais? Cheguei à conclusão de que há apenas cinco traços que diferenciam as pessoas excecionais de todas as outras. São apenas cinco, mas são traços extremamente poderosos. Chamo-lhes «Os cinco domínios da exceccionalidade».

## Os cinco domínios da exceccionalidade

### **Automestria: O cerne das pessoas excecionais**

Ao criarmos as nossas próprias aprendizagens, ao compreendermos-nos a nós próprios através de uma reflexão honesta e ao cultivarmos hábitos essenciais que levam à realização pessoal, criamos as bases para uma vida exceccional.

### **Observação: Ver o que é importante**

Ao aumentarmos a nossa capacidade de observarmos as necessidades, as preferências, as intenções e os desejos dos outros, bem como os seus medos e preocupações, estamos mais bem preparados para conseguirmos descodificar pessoas e situações com rapidez e exatidão, obtendo a clareza para fazer o que é melhor, o que é correto e o que é eficaz.

### **Comunicação: De informativa a transformadora**

Ao adquirirmos competências verbais e não verbais, conseguimos expressar as ideias de modo mais eficiente e intencional, apelando ao coração e à mente, e criando laços que geram confiança, lealdade e harmonia social.

### **Ação: Certifique-se de que é atempada, ética e pró-social**

Ao conhecermos e aplicarmos o quadro ético e social para realizar uma ação adequada, podemos aprender — como acontece com as pessoas excecionais — a «fazer o correto na altura certa».

### **Conforto psicológico: A força mais poderosa do ser humano**

Ao compreendermos a verdade fundamental de que o que os seres humanos procuram, em última análise, é o conforto psicológico, podemos descobrir o que as pessoas excecionais sabem: que a pessoa que transmitir conforto psicológico através do zelo vence.

Nos capítulos que se seguem, irei aliar conhecimentos, histórias e exemplos testados no terreno, com base em décadas de experiência ao nível da análise comportamental e consultoria de empresas,

a exemplos baseados na História, nos temas atuais e na vida quotidiana, para explorar estes Cinco Domínios e para explicar como podem ser usados para melhorar e aprimorar a nossa vida, para nos diferenciarmos e, acima de tudo, para influenciarmos positivamente outras pessoas, na sua busca por uma vida mais empática e ética — o tipo de vida que as pessoas verdadeiramente excecionais vivem todos os dias.

É impossível não aprendermos e não sermos influenciados ao estudar pessoas excecionais que demonstram diariamente que, para sermos excecionais, temos de fazer coisas excecionais. Estes cinco traços transformadores são tudo aquilo de que precisa para se distinguir. Irão recompensá-lo imediatamente assim que começar a incorporá-los na sua rotina diária. Irão aumentar a sua capacidade de influenciar positivamente outras pessoas e, sem dúvida, torná-lo-ão uma melhor pessoa. Também o tornarão um melhor líder — não só pronto para liderar se e quando a oportunidade surgir, mas também digno de liderar.

Portanto, junte-se a mim nesta viagem de descoberta de quem somos e de quem podemos ser. Vamos explorar essa esfera especial partilhada por aqueles que consideramos honrados, dignos de confiança, determinados e corajosos, e, acima de tudo, excecionais.

# Automesstria

## O CERNE DAS PESSOAS EXCECIONAIS

Ao criarmos as nossas próprias aprendizagens, ao compreendermos-nos a nós próprios através de uma reflexão honesta e ao cultivarmos hábitos essenciais que levam à realização pessoal, criamos as bases para uma vida excepcional.

«Toda a gente pensa em mudar a humanidade,  
e ninguém pensa em mudar-se a si próprio.»

LEV TOLSTOI

Uma das decisões mais difíceis que alguma vez tive de tomar enquanto comandante de uma equipa SWAT ocorreu antes sequer de a operação começar.

Enquanto comandantes de equipa, somos responsáveis pelo plano operacional e pela execução correta e segura desse mesmo plano. Quando recebemos «luz verde» para dar início à operação e estamos totalmente equipados e com as armas carregadas e prontas a disparar, e dizemos para o microfone do auricular «Tenho o controlo, tenho o controlo, tenho o controlo», há muitas pessoas que estão a contar connosco para nos mantermos concentrados. O público conta com isso. Os nossos superiores hierárquicos também. E os nossos colegas da equipa SWAT precisam que a nossa clareza de pensamento tenha o foco de um laser, uma vez que a segurança deles e o sucesso da operação dependem disso.



Nesta operação específica, os acontecimentos estavam a desenrolar-se rapidamente — um fugitivo armado mantinha a namorada refém num motel degradado, situado nos arredores de Haines City, na Florida, jurando que nunca seria apanhado vivo. Regra geral, os negociadores de reféns sabem lidar com situações destas, mas esta refém precisava de medicamentos e a sua vida estava em perigo. Não podendo perder tempo, com o calor do dia a tornar os ânimos ainda mais exaltados e com o suspeito a recusar-se a colaborar fosse de que maneira fosse, a última coisa de que eu precisava era de que um dos membros da nossa equipa SWAT do FBI não estivesse capaz de realizar o seu trabalho. Este agente não estava a fazer as perguntas com a rapidez necessária nem estava a ultimar os planos finais com a celeridade com que faria normalmente. Questões que ele habitualmente abordaria — nomeadamente, como era a construção do edifício (para determinar a distância que uma bala perdida poderia percorrer); se as dobradiças da porta estavam viradas para dentro ou para fora (para nos ajudar a determinar como abrir a porta e de que tipo de ferramentas de arrombamento poderíamos precisar); quão perto podia posicionar uma ambulância sem que esta ficasse visível; qual a localização do hospital mais próximo com um Centro de Traumatismos de Nível 1, e por aí adiante — não estavam a ser levantadas. Percebi que não estava concentrado na sua tarefa. Por fim, disse a mim mesmo: *Tens de resolver isto e tens de o fazer rapidamente*. Não tínhamos tempo para explorar a causa. Simplesmente, sabia que se passava qualquer coisa com ele, e eu tinha de tomar medidas.

Os meus superiores, no calor do momento e ocupados com decisões que precisavam de ser tomadas pela direção — lidar com a sede do FBI, com alterações de última hora, e garantir que as autoridades locais tinham conhecimento do que estávamos prestes a fazer —, não tinham reparado no que estava a acontecer, apesar de estarmos na mesma sala. No entanto, enquanto comandante de equipa, eu não podia ignorar a situação. Este agente

SWAT não estava em si. Era a pior das alturas para ter de lidar com um problema de pessoal — e talvez ninguém desse conta, desde que eu não falasse nisso e que nada corresse mal durante a operação —, mas eu tinha reparado e era responsabilidade minha resolver a situação. Não podia permitir que uma pessoa naquele estado participasse numa operação em que havia grande probabilidade de haver uma troca de disparos num ambiente urbano e em que as decisões tinham de ser tomadas rapidamente. Enquanto líderes, não podemos pôr outras pessoas em risco, se pudermos evitá-lo com facilidade, independentemente do quanto uma pessoa quer fazer parte de qualquer coisa importante ou, como acontecia neste caso, tivesse sido essencial para o planeamento dessa operação complicada para deter um suspeito e salvar uma jovem com problemas médicos que, de acordo com a sua família, estava retida contra sua vontade.

Dirigi-me ao agente especial responsável, que estava ao telefone a atualizar a sede do FBI sobre o que estava a acontecer, e disse-lhe: «Preciso de retirar um dos nossos agentes desta missão.» Ao dizer aquelas palavras, apercebi-me de que, nas minhas duas décadas na equipa SWAT, tal nunca tinha acontecido.

«Faça o que achar melhor», foi tudo o que ele me respondeu, uma vez que a confiança que depositava em mim tinha sido consolidada ao longo dos anos. Depois, como se pressentisse que eu tinha mais alguma coisa para dizer, acenou-me com a cabeça. Foi então que lhe disse: «Preciso de me retirar desta operação.»

Inicialmente, limitou-se a olhar fixamente para mim durante uns segundos, para se certificar de que tinha ouvido bem, com a mão a tapar o bocal do telefone, mantendo Washington em espera. Olhou de relance para o meu rosto, e, nesse breve momento, comecei a aperceber-me do que tinha estado a sentir nesse dia.

Perguntou-me se tinha a certeza. Disse-lhe que sim. «Faça o que precisa de fazer. Faça o que achar melhor», repetiu sem hesitar. «Confio em si.»

E, deste modo, retirei-me de uma importante operação SWAT. Isto não foi fácil de fazer, uma vez que o meu subcomandante tinha agora o fardo de assumir as minhas funções, e eu sabia que alguns dos agentes SWAT ficariam a pensar sobre o que estava a acontecer. Independentemente disso, era o que era necessário fazer, e, enquanto comandante de equipa, tinha sido meu dever tomar essa decisão.

A operação decorreu sem incidentes e não houve feridos.

O que me estava a perturbar? No fim, depois de alguma análise introspetiva, aquilo que deveria ter sido imediatamente evidente veio à tona. A minha avó falecera uma semana antes e eu ainda estava a sofrer os efeitos dessa grande perda. Ainda estava de luto, ainda estava a sofrer — apesar de ter pensado que conseguiria superar a situação. Para as outras pessoas, talvez eu parecesse um pouco mais estoico do que o habitual, talvez menos brincalhão; no entanto, quando estamos atarefados, é fácil não reparar no que as outras pessoas estão a sentir a nível emocional. As minhas emoções estavam a afetar o meu raciocínio. Felizmente, apercebi-me disso a tempo.

Aquele agente especial responsável disse-me uma coisa importante: «Faça o que achar melhor.» Mas como sabemos o que é melhor fazer? E, depois, como o fazemos? Começa pela automestria.

## Definição de automestria

É frequente equipararmos a mestria à habilidade. Habilidade, dizemos, é o que está subjacente à capacidade de construir um violino com a qualidade de um Stradivarius ou de esculpir uma estátua magnífica. Mas a mestria e a habilidade são duas coisas diferentes.

Para nos tornarmos competentes em qualquer coisa, é necessário dedicarmo-nos a seja qual for o desafio que se nos apresente, por mais difícil que possa ser — mas, mais importante do que

isso, é necessária automestria: concentração, dedicação, engenho, curiosidade, adaptabilidade, autoconsciência e determinação, para mencionar apenas algumas das competências da automestria.

Começo pela automestria porque ela é fundamental para dominar os outros quatro traços que distinguem as pessoas excepcionais. A boa notícia é que a automestria não é uma demanda impossível. Na verdade, podemos reajustar os nossos cérebros para aplicar melhores versões de nós próprios às coisas — mais ou menos importantes — que fazemos todos os dias.

Se, como eu acredito, as nossas vidas são definidas por aquilo que pensamos — as mentalidades e atitudes que adotamos e o conhecimento que adquirimos —, por aquilo que sentimos e pelas coisas que escolhemos fazer a cada dia, então não podemos alcançar o nosso pleno potencial sem automestria.

A automestria pode não conquistar montanhas, mas uma montanha não pode ser conquistada sem automestria. O ser humano mais veloz que alguma vez existiu, Usain Bolt, não alcançou esse estatuto com base apenas na capacidade atlética. Alcançou-o através da automestria: aprendeu, fez sacrifícios, trabalhou arduamente, manteve-se diligentemente concentrado. Michael Jordan, o melhor jogador de basquetebol de todos os tempos, fez o mesmo. É isso que é necessário para alcançar esse nível de elite partilhado pelas pessoas excepcionais.

Contudo, a automestria tem outro lado que inclui conhecermos as nossas emoções, os nossos pontos fortes e, mais importante do que isso, os nossos pontos fracos. Ao conhecermo-nos, sabemos quando devem ser os outros a tomar a iniciativa, quando hoje não é o nosso dia (como aconteceu comigo naquela operação SWAT), quando precisamos de uma dose de humildade, quando precisamos de confrontar os nossos demónios ou tomar alguma outra medida para apelar ao poder dos nossos melhores eus. É isso que a automestria permite — uma análise consciente e honesta de nós próprios, que pode impelir-nos e apoiar-nos no

sentido de nos empenharmos e de nos esforçarmos mais, e que nos ajuda a compreender as nuances de consciência que podem determinar a diferença entre fracasso e sucesso.

Neste capítulo, vamos explorar o modo como pode assumir o comando da sua vida através dos seus hábitos e comportamentos quotidianos, ao concentrar-se em como construir a estrutura essencial para a automestria, e terminaremos com uma série de perguntas de autoavaliação que o ajudarão no seu percurso para dominar esta capacidade extremamente essencial. Quer alcançar o seu potencial, aumentar a sua influência, criar a sua marca? A automestria é a única maneira de o fazer.

## Aprendizagem: Os degraus para o conhecimento

A dada altura, quando andava no secundário, fiz uma autoavaliação que me fez refletir. Não me foi imposta. Ninguém se sentou para falar comigo sobre isso ou para sugerir que a fizesse. Tratou-se de um diálogo extremamente privado que tive comigo mesmo, porque era bastante claro para a minha jovem mente que as coisas tinham de mudar.

Fugir para os Estados Unidos da América aos 8 anos, como refugiado após a revolução cubana, deixara-me em tremenda desvantagem. Ir abruptamente para os Estados Unidos, sem falar inglês, sem perceber aquele ambiente totalmente novo, com regras, costumes e normas diferentes, deixara-me desnordeado e desfasado. Estava vários passos atrás e sempre a tentar alcançar a dianteira no meu novo mundo. Chegámos à América sem dinheiro (os soldados cubanos que estavam no aeroporto certificaram-se disso) e traumatizados, depois de termos sobrevivido a uma revolução comunista muito violenta em Cuba. Enquanto recém-chegado, tinha de me enquadrar; no entanto, a única coisa que

tinha em comum com as crianças que me rodeavam era que, tal como elas, eu adorava aprender e praticar desportos. Elas não falavam espanhol e eu não falava inglês. Elas não tinham vivenciado uma revolução sangrenta. Elas não tinham estado lá, nas ruas, durante a invasão da Baía dos Porcos, como acontecera comigo, nem tinham ouvido os disparos no *paredón* (o paredão) onde os soldados alinhavam cidadãos e os executavam sumariamente por serem anti-Castro. Elas conheciam a Sininho, o Bugs Bunny, o Bip-Bip, a Disneylândia e os Mouseketeers, os membros do Clube do Mickey; para mim, esses nomes não tinham qualquer significado. Estava habituado a usar uma farda para ir à escola; elas usavam calças de ganga e t-shirts. Passei de estar numa sala de aulas com uma professora durante o dia inteiro para mudar de sala a cada 55 minutos — porquê? Não tinha a certeza. Sabia as regras do baseball, mas nunca tinha visto uma bola de basquetebol. Adorava o novo jogo que me tinha sido apresentado e que se chamava jogo do mata, mas detestava ser chamado ao quadro para resolver problemas de matemática.

Foi um choque de culturas tal como é definido por Alvin Toffler. Esforcei-me por aprender todas as normas sociais: não falar quando estava numa fila; dar as mãos ao atravessar a rua, mas não tocar nas pessoas noutras circunstâncias; não me aproximar demasiado; não gesticular demasiado; não falar demasiado alto; levantar a mão direita se precisasse de ir à casa de banho; olhar o professor nos olhos quando estava a ser repreendido (precisamente o oposto do que me fora ensinado, que era baixar os olhos, evitar o contacto visual e fazer uma expressão arrependida). Havia intermináveis diferenças que tive de aprender e de ultrapassar para me enquadrar. Mas havia também a questão do trabalho escolar. Durante a revolução não era seguro ir à escola, e, para ser honesto, era assustador, portanto, eu já estava academicamente atrasado quando fugimos de Cuba. Agora, ainda por cima, nada do que os professores diziam fazia sentido porque falavam em inglês.

De algum modo, por pura persistência e necessidade, tornei-me fluente em inglês em cerca de um ano. Não há nada como a socialização imersiva para aprender um idioma. Tinham-me posto num ano mais atrasado para eu poder recuperar a nível académico, e acabei por fazer dois anos num só. Mas isso foi apenas o início.

Havia o problema do meu sotaque. Tive de me esforçar muito para me livrar dele, porque uma das coisas que aprendi foi que, na América, se falamos com sotaque, destacamo-nos, e eu queria muito integrar-me. A dada altura, acabei por perder o sotaque, mas havia sempre a realidade de haver muitas coisas que tinha de aprender e que os meus colegas sabiam e eu não: todas as coisas que aprendemos desde a primeira infância em diante, no recreio, enquanto vemos televisão, ao irmos às mesmas escolas e durante anos de cultura e socialização.

Eu não sabia rimas infantis. Não conhecia nenhuma das canções que se cantavam no recreio e nunca percebi realmente a que se referia a canção «London Bridge Is Falling Down». (Por que motivo um evento tão funesto seria descrito numa canção infantil em rima?) Durante cerca de um ano, não tivemos televisão nem rádio em casa, portanto, a única canção que aprendi foi o hino nacional, que cantávamos todas as manhãs.

Quando entrei para o secundário, os meus colegas conheciam Shakespeare; eu conhecia Miguel de Cervantes. Eles liam John Steinbeck e eu Federico García Lorca. Eles conheciam o Bob Hope; eu conhecia o Cantinflas. Eu sabia o nome de todas as ilhas das Caraíbas; a maior parte dos meus colegas não sabia localizar o golfo do México. Em Cuba, os comunistas tinham-nos doutrinado sobre o «proletariado e a burguesia», termos que reconhecia imediatamente. Os meus colegas pensavam que eu estava a inventar essas palavras — mas, por outro lado, eu não sabia o que queria dizer ser um «trabalhador braçal».

Durante muito tempo, pensei, erradamente, que as outras crianças eram mais inteligentes do que eu. Com o tempo, acabei

por perceber que não eram mais inteligentes do que eu; apenas sabiam coisas que eu não sabia porque não tinha sido exposto a elas. O facto de ter perdido tantas coisas incomodava-me. E, ao ritmo a que estávamos a avançar na escola, eu não iria recuperar nos tempos mais próximos.

Percebi que a escola apenas podia ensinar-me o que constava do programa. Não podia ensinar-me aquilo que me faltava nem o que eu mais queria aprender — que ia além do que o sistema escolar do condado de Dade permitia. Não ia entregar-me à autocomiseração, mas, de algum modo, sabia que tinha de tomar medidas por mim mesmo. Tinha de enfrentar a minha própria realidade. E, conseqüentemente, durante a adolescência, comecei o meu próprio programa de autoaprendizagem.

Pare por um momento e pense nas pessoas excepcionais que já conheceu ou naquelas sobre as quais leu ou que estudou. Quem não apreciaria a deslumbrante arte atlética de Simone Biles, a ginasta americana vencedora da medalha de ouro olímpica, ou de Michael Jordan, a lenda do basquetebol? E Warren Buffett, o génio do investimento conhecido como o Oráculo de Omaha? Seria bom ser um cantor lendário como Frank Sinatra ou Adele, cujas vozes podem encher ou partir um coração. Todos eles são excepcionais à sua maneira. Mas, e nós? Eu nunca serei um atleta de elite, nem é provável que administre uma empresa bilionária, e tenho voz de cana rachada. Mas podemos ser excepcionais de outras maneiras — das maneiras mais importantes —, incluindo o principal negócio em que todos estamos envolvidos: o negócio das pessoas. Como é que alcançamos esse nível de desempenho, em que as nossas ações são verdadeiramente excepcionais?

Fazemo-lo através da autoaprendizagem: investindo no nosso próprio conhecimento, desenvolvimento e potencial, tal como os grandes vencedores fazem.



Algumas pessoas consideram que é mais fácil valorizar e cuidar de outras do que de si próprias. No entanto, da mesma maneira que apoiamos as outras pessoas no sentido de se melhorarem, também temos essa mesma responsabilidade para conosco. A partir do momento em que aceitar que a melhor maneira de se valorizar é através do seu próprio empenho em ser uma melhor versão de si mesmo, estará no caminho certo para se tornar uma pessoa excepcional.

De cada vez que leio sobre alguém que, na casa dos 80 anos, termina o secundário, ou alguém como Giuseppe Paternò, que, aos 96 anos, finalmente terminou o curso universitário, apercebo-me de que ali está uma pessoa cujos planos podem ter sido perturbados devido ao trabalho, às responsabilidades ou ao azar, mas que continuou empenhada em investir na sua educação, mesmo com uma idade avançada, porque se valoriza a si mesma. E que belo exemplo elas nos dão a todos.

Nunca é demasiado tarde para iniciar a sua própria mestria e conquistar o seu pleno potencial, de modo a adquirir as características e os comportamentos das pessoas excecionais. Não só terá uma vida melhor e mais plena, como — se e quando essa altura chegar — poderá tornar-se não só um líder, mas alguém *digno* de liderar.

É frequente dizerem-nos para procurarmos mentores — pessoas admiráveis que servem de guias no caminho para onde quer que nos queiramos dirigir. É ótimo ter mentores. Mas podem ser difíceis de encontrar, e muitas vezes dispõem de pouco tempo para nos ensinar.

Cheguei à conclusão de que, para sermos excecionais e alcançarmos a automesstria, temos de assumir a responsabilidade de sermos os nossos próprios mentores.

A História oferece-nos um modelo útil através do Renascimento, esse período vibrante entre os séculos XIV e XVII, quando as ciências e as artes floresceram em toda a Europa. Para aprenderem

um ofício, jovens como Miguel Ângelo (que mais tarde pintou a Capela Sistina) tornavam-se aprendizes de especialistas no ofício em questão — neste caso, mestres pintores e escultores, que os iniciavam na sua aprendizagem. Grêmios artísticos reuniam os melhores profissionais ao nível do desenho, da escultura, do desenho técnico, da pintura, da caligrafia, da mistura de tintas, da olaria, da arquitetura, do bordado, da marcenaria, da metalurgia, da fundição de ouro, etc.

Estes estágios não eram campos de férias. Os aprendizes tinham prazos rigorosos para aprender e dominar as competências, durante dias preenchidos por uma concentração disciplinada em tarefas específicas. Muitos tornavam-se aprendizes com idades muito jovens, ganhando o seu sustento através do trabalho, ao mesmo tempo que adquiriam competências e o apreço por serem responsáveis pelas suas próprias vidas e trabalho. Com o tempo, aperfeiçoavam as suas capacidades, acrescentando-lhes a sua própria experiência e nuances. Consequentemente, através do árduo e exigente processo de aprendizagem, era assegurada uma nova geração de mestres, e nós, como é evidente, somos beneficiários desse processo.

Em grande medida, atualmente o conceito de uma aprendizagem formal perdeu-se, exceto no caso de alguns ofícios e profissões. Na sua essência, os médicos fazem uma aprendizagem de 12 a 16 anos para aprender o processo extremamente complexo de diagnosticar e curar doenças. Uma das minhas editoras descreveu o processo de aprender o seu trabalho no mundo editorial como uma formação, na qual começou por observar o seu chefe a trabalhar com autores no sentido de editar e criar livros; depois, participou no processo sob supervisão; por fim, foi-lhe confiada a tarefa de comprar e editar projetos sozinha. As aprendizagens ainda existem em determinados ofícios, como o trabalho de canalizador ou electricista, embora estas tendam a ser feitas durante um curto período de tempo e se centrem em tarefas muito específicas.

No entanto, se observar atentamente as pessoas excepcionais, como eu fiz, verá que criam aprendizagens para si mesmas. Embora possam recorrer à ajuda, aos conselhos ou à experiência de terceiros, assumem uma responsabilidade ativa pelo seu próprio desenvolvimento. Sabem aquilo que nunca nos foi ensinado: que, para sermos excepcionais, temos de fazer a nossa própria aprendizagem.

Este processo de autoeducação pode assumir várias formas — algumas formais, outras informais; algumas decorrentes da necessidade e outras apenas de um desejo ardente. E, em cada caso, através da paciência, da força de vontade, da tentativa e erro e do trabalho árduo — «ensanduichado» entre outros deveres ou até entre empregos ou em horário pós-laboral —, encontra-se maneira de o levar avante.

No meu caso, que me interessa pelo comportamento humano, comecei por escrever um diário de comportamentos que observava e que não compreendia. Com o tempo, através da experiência e da investigação, acabaria por decifrar esses comportamentos, tornando-me um melhor observador. Mais ou menos ao mesmo tempo, fiz o treino de piloto e obtive o breveté antes de terminar o secundário. Porquê? Não consigo dar-lhe outra explicação além do facto de ser profundamente curioso. Considerava que essas atividades e competências me seriam úteis mais tarde, e foram-no, embora nessa altura não soubesse de que modo o seriam. Essas observações comportamentais que fiz quando tinha 15 anos vieram, mais tarde, a salvar-me a vida quando estava no FBI e tive de lidar com criminosos, e o breveté permitiu-me desempenhar as funções de piloto-comandante e realizar vigilância aérea de terroristas. Não sabia que o futuro me reservava qualquer dessas coisas, mas não há dúvida de que as minhas autoaprendizagens me ajudaram anos mais tarde.

Em todos os casos que estudei, as pessoas excepcionais tinham como hábito de uma vida inteira arranjar tempo para se desenvolverem. Encaravam a motivação para fazer melhor, para aprender

e para experienciar mais coisas, como um empreendimento válido e essencial.

Mary Temple Grandin — que atualmente é famosa pelo seu trabalho no âmbito do tratamento compassivo dos animais, em especial do gado destinado a abate — foi diagnosticada com autismo (perturbação do espectro do autismo) quando era muito jovem. Muito antes de esta doença ser compreendida, era frequente as pessoas que padeciam de autismo serem relegadas para trabalhos servis ou não terem acesso ao ensino superior por serem consideradas inaptas para os rigores do mundo académico.

Grandin criou o seu próprio programa de aprendizagem, de maneira a colmatar as suas necessidades especiais de aprendizagem e a satisfazer a variedade e quantidade dos seus interesses. Ensinou-se a si mesma da maneira como queria ser ensinada, à sua própria maneira, ao seu próprio ritmo, acabando por fazer uma licenciatura e, por fim, um doutoramento. Contudo, Grandin queria ser uma força de mudança e, para isso, precisava de ir além da sala de aula. Tinha uma visão daquilo que queria para si mesma, daquilo que considerava que necessitava de aprender, e criou um programa para o alcançar. Investigou a fundo o comportamento e a fisiologia dos animais. Investigou o autismo, para poder entender a sua própria doença, o que também a levou a compreender melhor as outras pessoas e os animais. Estudou psicologia, chegando até a investigar o modo como as cores afetam os seres humanos e os animais. Aprendeu desenho técnico e engenharia, de maneira a poder conceber ambientes mais compassivos para o gado. Aperfeiçoou as suas competências de observação ao ponto de conseguir chegar a um local onde o gado estava prestes a ser abatido e perceber imediatamente quais eram os problemas no que respeitava ao manuseamento e ao tratamento do gado. A sua automentoria era infundável. Foi muito além das suas capacidades por ter necessidade de chegar às outras pessoas e de as influenciar, tendo estudado marketing, engenharia social, técnicas de vendas,

relações com os meios de comunicação, negociação, gestão de marcas e inúmeras outras disciplinas.

Ao longo de uma vida inteira, Grandin foi aprendiz de si mesma, e não de um mentor ou de uma escola de pensamento. Criou o seu próprio caminho, como acontece com muitas pessoas excepcionais, independentemente do número de obstáculos com que se deparou. Ao fazê-lo, tornou-se uma defensora não só do tratamento compassivo do gado, mas também das pessoas com perturbações do espectro do autismo.

Mais de 200 anos antes de Grandin criar um nicho influente para si mesma, um jovem rapaz de Boston deu início ao seu percurso de influência. Antes de esta nação ser uma nação, o primeiro e mais notável empreendedor da América e o maior influenciador não só do seu tempo mas de muitas gerações posteriores abriu caminho mostrando-nos o que podemos alcançar, independentemente das nossas circunstâncias, se nos ensinarmos a nós próprios.

O pai de Benjamin Franklin queria que ele fosse pastor da igreja, mas desde cedo que Benjamin queria mais do que isso. Sempre observador, mesmo em criança, Franklin olhava o mundo à sua volta e via como eram feitas as coisas e o que era necessário para ser bem-sucedido. Percebeu que a educação era essencial, mas não havia nenhuma escola na América que lhe pudesse ensinar tudo aquilo que queria saber ou de que precisava. Consequentemente, criou um programa de autoaprendizagem para aprender nesse laboratório inclemente a que damos o nome de vida.

Era um leitor voraz e tornou-se tão bom escritor que, fazendo-se passar por adulto e usando vários pseudónimos, incluindo o de uma solteirona de meia-idade, conseguiu que os seus artigos fossem publicados diversas vezes em jornais locais.

Aos 12 anos tornou-se formalmente aprendiz do seu irmão James, com quem aprendeu o ofício da impressão, incluindo composição, encadernação de livros, marketing e edição. Franklin não era um mero operário que aprendia um ofício para ganhar

a vida — estava a aprender como dominar a plataforma de comunicação mais influente do seu tempo. Aprendeu, de maneira notável, a compor, a formular tintas, a trabalhar com máquinas de impressão de todos os tipos, a editar manuscritos, a escrever artigos incisivos e a criar aquilo a que agora chamamos assuntos «tendência do momento» para mudar mentalidades e desafiar a ordem política. Lia tudo o que aparecia na oficina de impressão, e, desse modo, aperfeiçoou as suas competências de leitura e de escrita. No tempo de Franklin, os livros impressos eram caros, portanto, fez tudo o que estava ao seu alcance para conseguir quaisquer materiais de leitura a que pudesse deitar a mão. Ninguém lhe dera a tarefa de ler fosse o que fosse; fazia-o por si mesmo — a própria definição de autoaprendizagem. É interessante que tenha sido essa dificuldade, enquanto jovem, em ter acesso a material de leitura que o tenha levado, mais tarde e já adulto, a criar a primeira biblioteca de empréstimos dos Estados Unidos.

Volvidos cinco anos, Franklin já aprendera o suficiente para continuar nesse ofício, mas ansiava por mais. Reza a lenda que, com 15 cêntimos no bolso, partiu para Filadélfia, onde outras casas de impressão procuravam não o seu trabalho — podiam conseguir isso em qualquer lado —, mas, antes, as suas competências. Nessa época a mão de obra era abundante, mas a competência e o conhecimento, como Franklin cedo aprendeu, eram extremamente valorizados e não muito comuns.

Franklin também compreendeu o poder daquilo a que agora chamamos trabalho em rede e acesso — incluindo a importância de adotar as características e os hábitos daqueles que detêm poder, influência ou autoridade, de maneira a conseguir enquadrar-se e ser aceite entre eles (aquilo a que agora chamamos *espelhamento* — algo de que vou falar nos próximos capítulos). De uma maneira semelhante à forma como o meu estudo comportamental enquanto adolescente me ajudou incomensuravelmente no FBI, a consciência que Franklin tinha dos hábitos e costumes

ser-lhe-ia útil muitos anos mais tarde enquanto primeiro embaixador americano em França.

Com a sua imensa curiosidade, competências e vontade, Franklin aumentou o seu círculo de influência ao ponto de, quando ainda era um jovem, ter impressionado de tal maneira o governador da Pensilvânia que este conseguiu que Benjamin fosse estudar para Inglaterra para aprofundar a sua autoaprendizagem. Franklin encontrara o segredo do sucesso: sabia que o conhecimento, a curiosidade, a adaptabilidade, o trabalho árduo e o desejo de ter mais conhecimento podem tornar as nossas vidas melhores.

Quando Franklin morreu, em 1790, aos 84 anos, esta pessoa cuja educação formal terminara aos 10 anos havia feito tantas coisas que nos deixa estupefactos. Ele foi um dos signatários originais da Declaração de Independência dos Estados Unidos. Moldou a elaboração da Constituição dos Estados Unidos. Aconselhou Thomas Jefferson no âmbito dos princípios basilares que contribuíram para a criação dos Estados Unidos da América. Enquanto embaixador dos Estados Unidos em França, durante a Revolução Americana, dominou as delicadas nuances dos costumes e da diplomacia franceses, acabando por persuadir os franceses a arriscar uma guerra com Inglaterra ao financiarem os recém-criados americanos que lutavam pela independência. Estes contributos teriam sido mais do que suficientes. Mas Franklin alcançou muito mais.

Além de ser autor, editor de jornais, impressor, defensor da independência, diplomata como havia poucos e o homem que «canalizou a energia dos relâmpagos», foi humorista, satirista, maçom, cientista, inventor, educador, ativista dos direitos cívicos, investigador, porta-voz, fundador do primeiro quartel de bombeiros de Filadélfia e da Universidade da Pensilvânia, estadista e também o criador da primeira rede nacional de comunicações dos Estados Unidos, de maneira a manter as pessoas ligadas através daquilo a que agora damos o nome de sistema postal. Como Walter Isaacson afirmou na sua biografia de Franklin, este «foi

o americano mais bem-sucedido do seu tempo e o mais influente». Franklin foi o primeiro líder de pensamento, influenciador e guru da autoajuda — e, se as Conferências TED tivessem existido na sua época, o leitor teria de disponibilizar alguns meses para as ver ininterruptamente.

A única maneira de Franklin ter conseguido alcançar tudo isso foi através da automesria: criando degraus de conhecimento e desenvolvendo pontos fortes sucessivos — através de um programa que criou para si mesmo — com base na sua curiosidade insaciável. Houve muito mais pessoas instruídas que tiveram um melhor acesso àquilo que Franklin procurou aprender; no entanto, ele destaca-se em virtude da sua determinação de abarcar tudo, de maneira a construir essa estrutura eclética e robusta através da autoaprendizagem que lhe permitiu alcançar tudo o que alcançou. Nenhuma escola, então ou agora, podia ensinar todas as coisas pelas quais Franklin é conhecido.

Franklin foi uma lenda ainda em vida, e o mundo deve-lhe muito. Mas talvez o seu maior legado seja o exemplo que deu a todos nós: independentemente de quão humildes sejam as nossas origens, podemos assumir o controlo das nossas vidas, das nossas paixões e da nossa própria aprendizagem, e nunca deixar de o fazer.

Ao assumirmos a responsabilidade de mudar a nossa vida através da autoaprendizagem, algo extremamente maravilhoso começa a acontecer.

Quando Joseph Campbell falou sobre «seguir a sua felicidade» na sua obra seminal *The Power of Myth*, escrita em conjunto com Bill Moyers, ele não quis dizer que a felicidade seria alcançada sem esforço, que ela simplesmente surgiria. Ele quis dizer que, se temos um amor, um anseio ou uma paixão, devemos ir atrás dele, independentemente das dificuldades com que nos possamos deparar. Quando o fazemos, como Campbell afirmou, «entramos num caminho que sempre esteve lá, à nossa espera e à espera da vida que deveríamos viver».



Campbell afirma que, se estivermos dispostos a fazer essa autoaprendizagem, damos início a um ímpeto que vai aumentando e ganhando força, e «começamos a conhecer pessoas que estão no campo da nossa felicidade». As coisas começam a correr-nos de feição. «Digo-lhe que siga a sua felicidade e que não tenha medo», exorta-nos Campbell, «e abrir-se-ão portas em sítios onde não sabia que elas existiam». Não há dúvida de que isso aconteceu com Franklin e com Grandin. Também me aconteceu a mim — e também lhe acontecerá a si. Houve alguém que disse que a sorte é o resíduo do trabalho árduo, mas eu diria que a sorte é o resíduo do trabalho árduo que aplicamos na nossa autoaprendizagem.

Em 1971, quando era caloiro na Universidade Brigham Young, havia poucos livros sobre linguagem corporal. Essa área quase não era reconhecida. Na verdade, não havia licenciaturas nesse âmbito. Mas era essa a minha paixão, porque sabia quão útil podia ser para me relacionar com as outras pessoas — algo que descobrira na juventude, quando chegara aos Estados Unidos sem saber falar inglês. Prometi a mim próprio que, quando me licenciasse, ensinaria a mim mesmo tudo o que havia para saber sobre comunicação não verbal.

No dia da cerimónia de formatura, comemorei — imagine-se! — obtendo um cartão da biblioteca municipal. Longe da universidade, era agora altura de ler o que me apetecesse, e não apenas o que me era pedido. Criei a minha própria aprendizagem no âmbito dos sinais não verbais, estudando num dia a linguagem corporal dos habitantes das ilhas Trobriand, no oceano Pacífico, e no outro os gestos de cumprimento dos primeiros habitantes do Alasca. Os sinais não verbais que os conquistadores observaram quando chegaram ao Novo Mundo eram tão fascinantes para mim como a cor de roupa que o rei Henrique VIII permitia que os seus nobres usassem. A linguagem corporal que Sir Richard Burton observou em África, enquanto tentava encontrar as origens do Nilo, era tão interessante quanto os

costumes e maneirismos com que o explorador medieval Ibn Battuta se deparou ao longo de um período de 30 anos e de 75 mil milhas de viagens pela África, pelo Médio Oriente, pela Índia e pela Ásia. Aquilo que nenhuma aula me podia ensinar, eu tentava aprender por mim mesmo.

Ensinei a mim mesmo a estudar tudo o que podia sobre linguagem corporal e comunicação não verbal com base no trabalho de psicólogos, zoólogos, etólogos, antropólogos, médicos, etnógrafos, artistas, fotógrafos, primatólogos, escultores e anatomistas. Esta autoaprendizagem foi muito mais longe do que eu alguma vez podia ter esperado — e pelo meio mudou a minha vida. Ajudou-me em várias carreiras, a criar uma empresa global, a travar os conhecimentos mais interessantes em variadas áreas, enriqueceu muito a minha vida e deu-me informações valiosas sobre a natureza humana.

Quando obtive o cartão da biblioteca e comecei a minha autoaprendizagem no âmbito da comunicação não verbal, nunca sonhei que conheceria os gigantes dessa área: Paul Ekman, Bella DePaulo, Judee Burgoon, Mark Frank, David Givens, Joe Kulis, Amy Cuddy e muitos outros. Não podia imaginar que seria recrutado pelo FBI e que usaria o meu conhecimento para capturar espíões, terroristas e sequestradores. Nunca previ que viria a escrever mais de uma dezena de livros sobre o comportamento humano, que daria palestras anuais na Faculdade de Gestão da Universidade de Harvard, que realizaria vídeos educativos que viriam a ter mais de 35 milhões de visualizações, e que trabalharia como consultor para empresas e governos de todo o mundo. Não fazia ideia de que, ao aprender por mim mesmo e seguindo a minha própria felicidade, com o tempo haveria portas que se me abririam, tal como Joseph Campbell previra, em sítios onde eu nem sequer «sabia que existiam».

Foi um trabalho árduo. Tive de me empenhar totalmente na aprendizagem da comunicação não verbal — algo que ainda

faço todos os dias. Mas o trabalho árduo é o preço deste presente que oferecemos a nós próprios, o de escolhermos seguir a nossa felicidade.

Quando encontramos essa felicidade, talvez o melhor de tudo seja que não somos os únicos a beneficiar com isso.

Para ser o seu próprio mentor no sentido de alcançar um melhor estado de ser e viver, não precisa de ter como objetivo melhorar ou salvar o mundo ou as criaturas que nele vivem. Estou a pensar no jovem que estava na faixa ao lado da minha na piscina local, que praticou até à perfeição a «natação de combate» de silhueta esguia — nadar de lado, com os braços abaixo da linha de água para eliminar os salpicos, deslizando entre braçadas, apenas com a boca a vir à tona de água para respirar —, tendo-a aprendido com um vídeo que descarregou da Internet, porque quer ser fuzileiro naval dos Estados Unidos. Ou em William, um homem de 40 e poucos anos que reconhece que, quando está entusiasmado com qualquer coisa, fala demasiado depressa. Ele tem noção disso, a mulher dele ainda mais, mas os seus superiores também, e querem que ele «reduza um pouco a velocidade». Portanto, aos sábados à tarde, William treina falando para um gravador, recitando um discurso de forma cadenciada, quase como um padre, ensinando-se a si mesmo a ritmar a sua dicção de maneira que, quando partilha as suas ideias, as outras pessoas tenham tempo para as assimilar. É um gestor de sucesso, mas quer ser ainda melhor. Enquanto os amigos estão a ver corridas de Fórmula 1 na televisão nos dias de folga, William está a melhorar-se a si mesmo, discurso após discurso.

As autoaprendizagens enchem o nosso poço do conhecimento. Dão-nos os recursos para avaliarmos opções e tomarmos decisões, as competências para encontrarmos e recolhermos informações ou procurarmos novos empreendimentos, e a confiança

de sabermos que, seja o que for que precisamos para avançar na vida, podemos empenhar-nos em aprendê-lo.

As autoaprendizagens são demoradas, mas não necessariamente dispendiosas. Durante anos, a biblioteca local foi o meu maior recurso ao nível da autoaprendizagem da comunicação não verbal. A Internet proporciona um universo de informações fáceis de encontrar — desde vídeos tutoriais fáceis de acompanhar até artigos fidedignos, passando por *podcasts* interessantes. O leitor também pode conseguir pistas sobre recursos ao informar simplesmente as pessoas que fazem parte das suas redes sociais sobre o que procura.

Qual será a sua aprendizagem? É uma questão que deve gerar entusiasmo e que nos podemos colocar a qualquer altura da nossa vida. A automentoria é um presente que irá oferecer a si mesmo. Com ela, cria o seu próprio impulso, com uma descoberta a levar à seguinte à medida que traça o seu próprio caminho, forma o seu próprio carácter e decide quem irá ser e aquilo que representa.

Se quer, verdadeiramente, ser excecional, então comece a sua aprendizagem ainda hoje. Dê o primeiro passo para construir os seus degraus de conhecimento pessoal. Avance. Assuma o controlo! Desfrute do projeto de conceber o que quer e precisa de saber, e como irá alcançá-lo. Há tantas maneiras de aprender: lendo sozinho, conversando com pessoas que tenham conhecimentos sobre aquilo que quer aprender, ouvindo *podcasts*, vendo vídeos tutoriais, frequentando aulas, aderindo a organizações ou grupos online. Aprecie onde a sua viagem de aprendizagem o levará. Acredite, como Joseph Campbell disse, que há portas que se abrirão em sítios onde não sabia que elas existiam. Crie essa aprendizagem para si mesmo. Quando o fizer, as pessoas excecionais irão recebê-lo de braços abertos, porque compreendem e respeitam o compromisso que assumiu.

**DO AUTOR BESTSELLER INTERNACIONAL E EX-AGENTE DO FBI JOE NAVARRO,  
UM OLHAR INOVADOR SOBRE OS CINCO PRINCÍPIOS PODEROSOS  
QUE DIFERENCIAM AS PESSOAS EXCECIONAIS**

Durante 25 anos, Joe Navarro perseguiu espões e criminosos perigosos em todo o mundo ao serviço do FBI. No seu trabalho, uma liderança bem-sucedida era literalmente uma questão de vida ou morte, e as lições que ele tão arduamente aprendeu são-lhe agora apresentadas a si. Neste livro, aprenderá a dominar os cinco princípios poderosos que distinguem as pessoas excepcionais. Para atingir esse objetivo, é necessário:

- trabalhar para alcançar um desenvolvimento intelectual e emocional;
- treinar técnicas de observação para agir adequadamente em qualquer situação;
- adquirir competências de comunicação para expressar ideias de modo mais eficiente, criando laços mais duradouros;
- escolher ações pró-sociais, zelosas, permitindo conquistar o respeito e a confiança dos outros;
- criar conforto psicológico, ajudando os outros a exercerem o seu pleno potencial.

Um guia transformador que lhe oferece as ferramentas para ser excepcional e lhe permitirá alcançar uma melhoria notável na sua vida.




«Se procura sucesso, dominar qualquer situação e fazer a diferença, deve ler este livro.»

**CHRIS VOSS,**  
autor bestseller internacional



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

Gestão e Liderança

 penguinlivros.pt  
  penguinlivros

ISBN 9789896234799



9 789896 234799 >