

DA LISTA DE MAIS VENDIDOS DO THE NEW YORK TIMES

ADAM GRANT



**DAR**

**RECEBER**



UMA ABORDAGEM REVOLUCIONÁRIA SOBRE  
**SUCESSO**, GENEROSIDADE E INFLUÊNCIA



SEXTANTE

“O livro extraordinário de Grant é o meu favorito sobre comportamento desde *O poder dos quietos*.”

– **Kare Anderson**, *Forbes*

“Depois de ler o livro de Adam Grant, passei conscientemente a tentar me conectar mais com as pessoas. Fiquei surpresa ao perceber como isso acabou sendo útil para os dois lados.”

– **Susan Dominus**, *The New York Times*

“Adam Grant é o primeiro a definir o que mudou nos relacionamentos na era digital – e ele fundamenta seus argumentos em evidências empíricas. Em *Dar e receber*, demonstra com brilhantismo que, em nosso mundo profundamente interconectado, as raízes do sucesso sustentável consistem em contribuir para o sucesso das pessoas ao seu redor. Este é um dos raros livros que é ao mesmo tempo extremamente esclarecedor e prático.”

– **Paul Saffo**, diretor-gerente do Conselho do Fórum Econômico Mundial para Previsões Estratégicas

“Um dos maiores segredos da vida é que os que mais vencem são, em geral, os que mais doam. Neste livro elegante e lúcido, cheio de evidências e de exemplos esclarecedores, Adam Grant explica por que isso acontece. Altamente recomendável!”

– **William Ury**, coautor de *Como chegar ao sim*

“*Dar e receber* é uma leitura esclarecedora para líderes que pretendem promover mudanças importantes e sustentáveis em seu ambiente de trabalho. Grant demonstra como uma orientação generosa pode ajudar a produzir líderes bem-sucedidos e aumentar o desempenho da empresa. Seu texto é tão envolvente e prazeroso quanto seu estilo em sala de aula.”

– **Kenneth Frazier**, presidente e CEO da Merck

“Nos Estados Unidos, em geral adotamos a visão de mundo de que se todos promovessem apenas seus interesses próprios tudo daria certo. Adam Grant demonstra, por meio de pesquisas convincentes e de histórias fascinantes, que existem maneiras melhores de fazer as coisas.”

– **Lenny Mendonça**, diretor da McKinsey & Co.

“Adam Grant nos oferece histórias bem-escritas, ideias surpreendentes extraídas de pesquisas científicas rigorosas e conselhos sobre a aplicação desses insights para impulsionar a nós mesmos e nossas organizações rumo ao sucesso. Não consigo me lembrar de outro livro com implicações mais poderosas para os negócios e para a vida.”

– **Teresa Amabile**, autora de *O princípio do progresso*

“*Dar e receber* fornece uma perspectiva nova e inspiradora sobre como alcançar o sucesso em benefício de todos. Você será contagiado pelo espírito de dar mais e tomar menos.”

– **Jochen Zeitz**, ex-CEO da Puma

“Adam Grant escreveu um livro pioneiro que examina os fatores que tornam certas pessoas tão notáveis. Ao nos apresentar a indivíduos impressionantes, ele demonstra que, ao contrário da crença popular, a melhor maneira de alcançar o topo da hierarquia é abrir caminho para os outros.”

– **Maria Eitel**, fundadora, CEO e presidente da Nike Foundation

“Em um dos livros mais envolventes e mais criativos que li em anos, Adam Grant apresenta argumentos convincentes em favor de uma abordagem sobre o sucesso que desafia nossa intuição.”

– **Noah Goldstein**, autor de *Sim! – 50 segredos da ciência da persuasão*

“Adam Grant é um prodígio. Conquistou todos os prêmios de destaque em pesquisa e em ensino de seu campo de atuação, e o trabalho dele mudou a maneira como as pessoas veem o mundo. Se você quiser se surpreender – de maneira muito positiva – com o que realmente leva alguém ao sucesso, *Dar e receber* é uma leitura indispensável.”

– **Tal Ben-Shahar**, autor de *Seja mais feliz*

“*Dar e receber* é uma leitura prazerosa, extremamente informativa, e com certeza se tornará um clássico sobre liderança e gestão. Ele mudou a maneira como vejo meus relacionamentos pessoais e profissionais.”

– **Jeff Ashby**, astronauta da NASA

*Em memória de meu amigo*

JEFF ZASLOW,

*que viveu a vida como um modelo dos princípios deste livro.*

# Sumário

1. Bons retornos 9  
*Os perigos e as recompensas de dar mais do que se recebe*
  2. Networking 34  
*Como os doadores, os tomadores e os compensadores constroem redes de relacionamentos*
  3. O efeito propagador 65  
*A colaboração e a dinâmica de dar e de ficar com os créditos*
  4. Encontrando o diamante bruto 94  
*Fatos e ficções sobre reconhecimento do potencial*
  5. O poder da comunicação não autoritária 124  
*Como ser modesto e influenciar as pessoas*
  6. A arte de preservar a motivação 152  
*Por que alguns doadores se exaurem, enquanto outros se energizam*
  7. Mudança radical 182  
*Superando o efeito capacho*
  8. A conversão do avarento 211  
*Por que um time de futebol, uma impressão digital e um nome podem nos inclinar para outra direção?*
  9. Saindo das sombras 244
- Ações de impacto 254  
Notas 261  
Agradecimentos 284

# 1

## 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>

Num dia ensolarado, no vale do Silício, 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 estava chegando aos 40 anos quando fundou sua primeira empresa, e referia-se a si mesmo como “o velho da internet”. Adorava criar empresas e estava lançando sua quarta startup.

Shader simpatizara de imediato com o outro pai, David Hornik, cujo ganha-pão era investir em empresas. Hornik cultivava interesses ecléticos: coleciona livros de *Alice no País das Maravilhas* e, na faculdade, se especializou em composição musical pelo computador. Formou-se em direito e fez mestrado em criminologia. Depois de trabalhar em um escritório de advocacia, aceitou uma proposta para se associar a uma empresa de investimentos de risco, onde passou os 10 anos seguintes ouvindo os argumentos de vendas de candidatos a empreendedores e decidindo se os financiaria.

No intervalo do jogo de futebol, Shader se virou para Hornik e disse: “Estou trabalhando em uma ideia. Quer ouvir meu argumento de vendas?” Hornik se especializara 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 antece-

dentos de sucesso. Shader, porém, era um empreendedor que encontrara ouro não uma, mas duas vezes. Em 1999, sua primeira startup, Accept.com, foi adquirida pela Amazon por US\$175 milhões. Em 2007, sua empresa seguinte, Good Technology, foi comprada pela Motorola por US\$500 milhões. 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 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, de cara, adorou a ideia. Em 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 ideias dele, Hornik sabia que muitos investidores não hesitariam em aplicar seu capital no empreendimento. “Raramente só um investidor propõe 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 em prazo muito curto, Shader talvez a aceitasse antes de ter a chance de expor seu argumento de vendas a outros investidores. É o que fazem muitos investidores de risco para aumentar as chances 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 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 expondo suas ideias a outros investidores. Enquanto isso, Hornik quis garantir que ainda era um concorrente forte, fornecendo a Shader seu recurso mais valioso:

uma lista de 40 referências que poderiam atestar seu calibre como investidor. Hornik sabia que os empreendedores buscam 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 startup, oferecendo-lhe orientação especializada. A lista de referências de Hornik demonstrava quanto havia se dedicado aos empreendedores durante mais de 10 anos de atuação. Ele sabia que os clientes se prontificariam a atestar sua capacidade e seu caráter como investidor de risco.

Poucas semanas depois, o telefone de Hornik tocou. Era Shader, pronto para anunciar sua decisão.

“Sinto muito”, disse Shader, “mas vou fechar com outro investidor.”

Como as condições financeiras da oferta de Hornik e das dos outros investidores eram praticamente idênticas, a lista de 40 referências de Hornik deveria lhe garantir alguma vantagem. E, de fato, 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 encorajando-o que desafiando-o. Talvez Hornik não viesse a ser rigoroso o bastante para ajudá-lo 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 pensando: “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 de sua decisão, explicou: “Meu coração diz para escolher você, mas minha cabeça prefere outro. Decidi seguir a cabeça.”

Hornik ficou arrasado e começou a se questionar. “Será que fiz o certo? Se eu o tivesse pressionado para aceitar a proposta, talvez ele houvesse fechado comigo. Mas passei 10 anos construindo minha reputação, e não poderia agir dessa maneira. Como isso aconteceu?”

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

As pessoas muito bem-sucedidas apresentam três coisas em comum: motivação, capacidade e oportunidade. Para alcançar o sucesso, precisamos combinar trabalho árduo, talento e sorte. A história de Danny Shader e David



Hornik salienta um quarto ingrediente, algo crucial mas às vezes negligenciado: o sucesso depende muito de como promovemos 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 10 anos de minha vida profissional ao estudo dessas escolhas, em instituições tão diferentes quanto o 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 em suas preferências por reciprocidade<sup>3</sup> – a combinação de quanto desejam tomar para si e quanto desejam doar. Para lançar luz sobre isso, 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 que de dar. Fazem a reciprocidade pender para o seu lado, colocando os interesses próprios à frente das necessidades alheias. Os tomadores acreditam que o mundo é um lugar competitivo, uma luta de cão e gato. Acham que, para alcançar o sucesso, precisam ser melhores que os outros. Para demonstrar sua competência, se autopromovem e se empenham em obter o máximo de créditos por seus esforços. Os tomadores comuns não são cruéis nem maldosos; simplesmente são cautelosos e defensivos. “Se eu não cuidar de mim mesmo 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 por quanto dedicam à filantropia nem pelo que oferecem aos empregados. Em vez disso,

os doadores e tomadores se diferenciam em 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 outra análise de custo-benefício: oferecem algo quando os benefícios para os destinatários superam os custos pessoais. Ajudam sem esperar nada em troca. Quem é doador no trabalho simplesmente se esforça para ser generoso ao compartilhar seu tempo, sua energia, seus conhecimentos, suas habilidades, suas ideias e seus contatos com outras pessoas que podem se beneficiar desses 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 alheio, como ao oferecer ajuda, atuar como mentor, dividir créditos ou apresentar seus contatos aos outros. Fora do trabalho, esse tipo de comportamento é muito comum. De acordo com uma pesquisa liderada por Margaret Clark, psicóloga de Yale, a maioria das pessoas age como doadoras nos relacionamentos mais íntimos.<sup>4</sup> Nos casamentos e nas amizades, contribuimos sempre que possível, sem fazer cobranças.

No trabalho, entretanto, 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 de dar e receber. Os compensadores operam com base no princípio da equidade: ao ajudar os outros, também se protegem, buscando reciprocidade. O compensador acredita no “isto por aquilo”, no “toma lá dá cá”, e seus relacionamentos são regidos por trocas de favores uniformes.

Dar, receber e trocar são três estilos fundamentais de interação social, mas as linhas entre eles são tênues 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

---

\* Alan Fiske, antropólogo da UCLA (Universidade da Califórnia em Los Angeles), acha que as pessoas praticam uma mistura de doar, tomar e permutar em todas as culturas humanas.<sup>5</sup> Ao viver com uma tribo da África ocidental em Burkina Faso chamada Mossi, Fiske descobriu pessoas mudando de papéis entre doar, tomar e permutar. Quando se trata de terra, os Mossi são doadores. Quando alguém quer se 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, barganhando 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.

agisse como tomador ao negociar o próprio salário, como doador ao instruir um aprendiz e como compensador ao compartilhar experiência com outro profissional. 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 você fosse opinar sobre qual desses tipos costuma alcançar mais sucesso, qual seria a sua resposta – tomadores, doadores ou compensadores?

Profissionalmente, todos os três estilos de reciprocidade geram as próprias vantagens e desvantagens. Mas um dos estilos se revela mais oneroso que os outros dois. Com base na história de David Hornik, você talvez previsse que os doadores alcançam os piores resultados – e estaria certo. As pesquisas demonstram que os doadores ficam na base da escala de sucesso. Em uma ampla variedade de ocupações 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> Em um 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 respectivas 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. Desviar-se do próprio caminho para ajudar os outros os impediu de realizar o próprio trabalho.

Também se observa o mesmo padrão nas faculdades de medicina. Em um estudo envolvendo mais de 600 alunos de medicina na Bélgica,<sup>7</sup> aqueles com notas mais baixas alcançaram alta pontuação 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 estudar, compartilhando o que já sabiam à custa de não preencher as lacunas no próprio conhecimento, o que resultava em vantagem para os colegas na hora das provas. Os vendedores não são diferentes. Em um estudo que liderei, com a participação de vendedores da Carolina do Norte,<sup>8</sup> os doadores, em com-

paração com os tomadores e os compensadores, geraram duas vezes e meia menos receita de vendas anual. Preocupavam-se tanto com o que era melhor para os clientes que relutavam em vender com agressividade.

Em todas as ocupações, parece que os doadores são simplesmente demasiado zelosos, confiantes e altruístas, a ponto de sacrificar 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 tornar 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 escala de sucesso, quem tenderá mais a alcançar o topo – os tomadores ou os compensadores?

Nenhum dos dois. Quando analisei os dados sob outra perspectiva, descobri um padrão surpreendente: *são os doadores de novo*.

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, eles 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, com os melhores e os piores resultados, são doadores; os tomadores e os compensadores tendem a se situar no meio do espectro.

Esse padrão é generalizado. Na Bélgica, os estudantes de medicina com as notas mais baixas alcançam pontuações muito elevadas como doadores, mas a mesma tendência se constata em relação àqueles com as notas mais altas. Durante todo o curso de medicina, ser doador se associa a notas 11% mais altas. Até em vendas descobri que os vendedores menos produtivos alcançavam pontuações como doadores 25% mais altas que as daqueles com desempenho médio – no entanto, o mesmo padrão se repetia 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 escala de sucesso. Em diferentes ocupações, quando se estuda a ligação entre estilos de reciprocidade e sucesso na atividade, os doadores são mais propensos a se revelar também campeões – não só azarões.

Adivinhe o que David Hornik acabou sendo?

Depois de fechar o negócio com outro investidor, Danny Shader foi dominado por uma sensação angustiante. “Acabaremos de dar um ótimo passo. Deveríamos estar comemorando. Por que eu não me sentia plenamente satisfeito? Estava empolgado com 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 tanto, Shader e o principal investidor teriam que 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 acionária no negócio. Nas reuniões do conselho de administração, surpreendia Shader com a capacidade de levá-lo a considerar novas direções. Graças em parte aos seus conselhos, a startup de Shader decolou. A empresa é a PayNearMe, cujo objetivo é criar condições para que americanos sem conta bancária nem cartão de crédito façam compras on-line com um código de barras ou um cartão pós-pago da PayNearMe, liquidando a compra à vista em estabelecimentos participantes. 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 a mais de 30% ao mês. Como investidor, Hornik desfrutava de pequena parte desse crescimento.

Hornik também incluiu Shader em sua lista de referências, o que talvez seja ainda mais valioso que o negócio em si. Quando os empreendedores telefonam para perguntar sobre Hornik, Shader lhes diz: “Talvez vocês estejam achando que ele é apenas um cara legal, mas é muito mais que isso. É fenomenal: supertrabalhador e muito corajoso. É ao mesmo tempo desafiador e apoiador. Também é extremamente rápido em dar retorno, uma das melhores características que se pode encontrar em um investidor.”

As recompensas para Hornik não se limitaram apenas ao negócio envolvendo a PayNearMe. Depois de ver Hornik em ação, Shader passou a admirar o empenho dele em agir conforme os melhores interesses dos empreendedores e começou a lhe oferecer outras oportunidades de investimento. Em um dos casos, depois de se reunir com o CEO de uma empresa chamada Rocket Lawyer, Shader lhe recomendou Hornik como investidor, e este acabou ficando com o negócio, embora o CEO já tivesse recebido outra proposta.

Apesar de reconhecer o lado negativo, David Hornik acredita que atuar como doador tem sido um dos 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%: “Quem fecha metade dos negócios está obtendo resultados muito bons.” Em 11 anos como investidor de risco, porém, 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 a seus recursos e às orientações especializadas, construíram numerosas startups bem-sucedidas – uma delas foi avaliada em mais de US\$3 bilhões no primeiro dia de negociação em bolsa de valores, em 2012, e outras foram adquiridas por grandes empresas, como Google, Oracle, Ticketmaster e Monster.

O afimco e o talento de Hornik, para não falar na sorte de estar assistindo ao jogo de futebol da filha no setor certo da arquibancada, desempenharam um papel importante no fechamento do negócio com Danny Shader. Mas foi seu estilo de reciprocidade que pesou mais a seu favor. Ainda melhor, ele não foi o único vencedor. Shader também saiu lucrando, assim como as empresas às quais ele indicou Hornik depois. Ao operar como doador, Hornik criou valor para si próprio, ao mesmo tempo que maximizava 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 se revelam muito bem-sucedidos. Para descobrir por que os doadores dominam o topo da escala de sucesso, examinaremos estudos e histórias surpreendentes que esclarecem de que maneira doar pode ser mais eficaz do que supõe a maioria das pessoas. Ao longo do percurso, apresentarei doadores vitoriosos em diferentes áreas de atuação, como consultores, advogados, médicos, engenheiros, vendedores, escritores, empreendedores, contadores, 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 podemos nos esquecer dos engenheiros e vendedores na base da escala. Alguns doadores realmente se tornam manipulados e submissos,

razão por que analisarei o que diferencia os campeões dos azarões. A resposta tem menos a ver com talento e aptidão, e mais com as estratégias e as escolhas dos doadores. Para explicar como os doadores obtêm êxito, refutarei duas crenças comuns sobre eles, demonstrando que as pessoas assim consideradas 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 seus objetivos.

Essas constatações me levam ao terceiro propósito deste livro, que é revelar uma característica singular dos doadores vitoriosos. Deixemos claro que doadores, tomadores e compensadores, todos têm condições de ser bem-sucedidos. Mas ocorre algo diferente quando os doadores chegam lá: o sucesso se espalha e gera um efeito cascata. Quando os tomadores vencem, em geral alguém perde, como contraponto. Os pesquisadores demonstram que as pessoas tendem a invejar os tomadores de sucesso e a buscar maneiras de derrubá-los ou ao menos de prejudicá-los.<sup>12</sup> Em contraste, quando doadores como David Hornik vencem, as pessoas torcem por eles e os apoiam, em vez de sabotá-los. A vitória dos doadores desencadeia efeitos em onda, contribuindo para o êxito de outros indivíduos no contexto. Você verá que a diferença consiste na maneira como, ao vencer, os doadores disseminam valor, em vez de reivindicá-lo apenas para si mesmos. Randy Komisar, investidor de risco, capta a essência da questão: “É mais fácil vencer quando todos querem que você vença. Quem não faz inimigos chega ao topo com mais facilidade.”<sup>13</sup>

Em algumas 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 tomar 10 vezes o que se dá. “A política”, escreve o ex-presidente dos Estados Unidos Bill Clinton, “consiste, basicamente, em ‘conseguir’. Você precisa obter apoio, contribuições e votos, reiteradamente.”<sup>14</sup> Os tomadores devem levar 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 caipira que atendia pelo nome de Sampson.<sup>15</sup> Ele dizia que seu objetivo era ser o “Clinton de Illinois”. Para tanto, perseguiu de início uma cadeira no Senado. Sampson, porém, era um candidato improvável a um cargo político eletivo, tendo passado os primeiros

anos da carreira trabalhando numa fazenda. Mas era muito ambicioso. Concorreu pela primeira vez a uma vaga de deputado estadual quando tinha apenas 23 anos. Dos 13 candidatos, apenas os quatro primeiros se elegeriam. Com 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, 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 sua renda anual. Ao fim de alguns anos, acabou pagando-a até o último tostão.

Depois da falência da loja, Sampson tentou outra vez se eleger deputado estadual. Embora tivesse apenas 25 anos, terminou em segundo lugar, o que lhe garantiu uma vaga. A fim de participar da sessão de abertura, teve que tomar um empréstimo para comprar o primeiro terno. Nos oito anos seguintes, serviu na Assembleia Legislativa, ao mesmo tempo que se formava em direito. Por fim, aos 45 anos, estava pronto para almejar uma posição no cenário nacional. E se candidatou ao Senado.

Sampson sabia que a batalha era árdua. Seus oponentes, James Shields e Lyman Trumbull, haviam sido juízes da Suprema Corte estadual e tinham antecedentes muito mais privilegiados que os dele. Shields, titular que concorria à reeleição, era sobrinho de um deputado federal. Trumbull era neto de um eminente historiador de Yale. Em comparação, Sampson tinha pouca experiência e desfrutava de reduzida influência política.

Na primeira pesquisa de opinião pública, Sampson se destacou no primeiro lugar, com 44% da preferência popular. Shields vinha logo atrás, com 41%, enquanto Trumbull ficava num distante terceiro lugar, com 5% do eleitorado. Na pesquisa 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 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% do eleitorado, com estreita vantagem em relação aos 47% de Matteson.

Por que será que Sampson despencou e como será que Trumbull disparou 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 decepcionaria. A maioria das pessoas nas condições de Sampson tentaria convencer os leitores 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 se eleger, e sim evitar que Matteson saísse vitorioso. Ele acreditava que o governador vinha adotando práticas questionáveis. Alguns observadores o acusavam de tentar subornar eleitores influentes. No mínimo, Sampson tinha informações confiáveis de que o novo candidato tentara cooptar até alguns de seus principais apoiadores. Caso parecesse que Sampson não tinha chances 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 no trato das questões mais importantes. Durante vários anos, Sampson se empenhara em promover mudanças na política social e econômica que considerava vitais para o futuro do estado, 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 gerente da campanha, Stephen Logan, que abandonaria a corrida e pediria aos eleitores que votassem em Trumbull. O gestor não acreditou no que ouvira: por que um candidato com mais eleitores entregaria a eleição a outro candidato com menos eleitores? Logan não conteve as lágrimas, mas Sampson se mostrou 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 alheios à frente dos próprios. Antes, embora fosse aclamado por seu trabalho como advogado, seu sucesso profissional era prejudicado por uma restrição 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; do contrário, era perda de tempo procurá-lo”. Em um caso de um cliente acusado de roubo, Sampson procurou o juiz e disse: “Se você puder fazer algo por ele, faça-o – eu não posso. Se eu tentar, o júri perceberá que o considero culpado, e o condenará.” Em outro, durante um processo criminal, Sampson se voltou para um colega e disse: “Este homem é culpado; você o defende, eu não consigo.” E, assim, abandonou o caso e renunciou a vultosos honorários. Essas decisões lhe renderam respeito, mas suscitaram dúvidas sobre ser ou não forte o bastante para tomar decisões políticas difíceis.

Sampson “é quase um homem perfeito”, disse um de seus adversários políticos. “Só tem um defeito.” E explicou que não se podia confiar em Sampson, pois seus julgamentos eram facilmente comprometidos pela preocupação com os outros. Na política, atuar como doador deixava-o em posição de desvantagem. A relutância em se colocar em primeiro lugar custou-lhe a eleição para o Senado e fez os observadores duvidarem de que fosse forte o suficiente para o mundo impiedoso da política. Trumbull era um debatedor feroz; Sampson era um conciliador. “Lamento minha derrota”, admitiu, mas insistiu em 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 de seus aliados mais fervorosos era ninguém menos que Lyman Trumbull. O autossacrifício lhe rendera o apoio do antigo adversário, que não foi o único a se converter em 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 sua lealdade para Trumbull. Na segunda disputa de Sampson ao Senado, Judd o apoiou sem hesitação.

Dois anos mais tarde, depois de duas derrotas, Sampson finalmente venceu sua primeira eleição em nível nacional. De acordo com um comentarista, Judd jamais esqueceu o “comportamento generoso” de Sampson e fez “mais 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 telespectadores esclarecidos, com o propósito de

avaliar a competência de Sampson e de mais de 30 outros políticos que concorreram a cargos semelhantes. Sampson se destacou no topo da lista, recebendo as mais altas avaliações. Apesar de suas derrotas, era o mais popular dentre todos os políticos da lista.<sup>16</sup> Sampson's Ghost (Fantasma de Sampson) era o pseudônimo que o caipira usava em suas cartas.

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 York que promoveu a construção do canal de Erie. Quando Lincoln renunciou à primeira candidatura ao Senado para ajudar Lyman Trumbull a conquistar uma cadeira, eles compartilhavam o compromisso de abolir a escravatura. Ao se empenhar na libertação dos escravos, ao sacrificar as próprias oportunidades políticas pela causa e ao se recusar a defender clientes que pareciam culpados, Lincoln sempre agiu em prol do bem maior. Quando especialistas em história, em ciências políticas e em psicologia analisam os presidentes, Lincoln sobressai como doador inequívoco.<sup>17</sup> “Mesmo que fosse inconveniente para ele, Lincoln se desviava do próprio caminho para ajudar o próximo”, escreveram dois especialistas, demonstrando “preocupação óbvia com o bem-estar dos cidadãos”. Vale 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 reconhecimento dos méritos e na consideração dos interesses alheios. Nas palavras de um general que trabalhou com Lincoln, “ele parecia combinar mais elementos de grandeza e de bondade 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 derrotados indicados pelo Partido Republicano para a disputa pela presidência a se tornarem 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 que Lincoln. A atuação deles 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, em vez disso, seus adversários mais ameaçadores. “Precisamos dos homens mais fortes do partido”, declarou Lincoln a um repórter incrédulo. “Não tenho o direito de privar o país dos serviços deles.” Alguns desses rivais desprezavam Lincoln, outros o consideravam incompetente, mas ele conseguiu conquistar o respeito de todos. De acordo com Kearns Goodwin, “o sucesso [de Lincoln] em manejar 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 poderosos recursos políticos”.

Se a política pode ser um solo fértil para doadores, é possível que eles se saiam bem em qualquer trabalho. A eficácia da generosidade, no entanto, depende do tipo específico de troca em que é praticada. Esse é um aspecto 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 tenho 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 colhendo recompensas. Para Lincoln, assim como para David Hornik, decisões que aparentemente envolviam autossacrifício em última instância se revelaram vantajosas. Quando concluímos, de início, que Lincoln e Hornik tinham perdido, não havíamos considerado horizontes temporais amplos o suficiente. Leva algum tempo para que os doadores conquistem boa vontade e confiança, mas, por fim, eles constroem reputação e relacionamentos que aumentam suas chances de sucesso. De fato, veremos que, na área de 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. É 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, você enviava uma carta e ninguém ficava sabendo disso”, diz Conley. Ele acredita que no mun-

do conectado de hoje, 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 mais escolher. É possível ser doador e alcançar o sucesso.”<sup>19</sup>

A questão de o longo prazo estar encurtando não é o único fator que hoje 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 da metade das empresas americanas e europeias opera por meio de equipes.<sup>20</sup> Dependemos de grupos de pessoas para produzir carros e construir casas, executar cirurgias, pilotar aviões, lutar em guerras, tocar sinfonias, produzir informativos, auditar empresas e prestar serviços de consultoria. E as equipes precisam de doadores para compartilhar informações, voluntariar-se para a execução de tarefas que ninguém quer fazer e oferecer ajuda.

Quando Lincoln convidou os adversários a participar de seu gabinete, eles tiveram a chance de ver em primeira mão quanto ele estava disposto a contribuir para o bem de outras pessoas e de seu país. Vários anos antes de Lincoln se tornar presidente, um de seus rivais, Edwin Stanton, o rejeitara como assessor jurídico em um julgamento, tachando-o de “macaco varapau e desengonçado”. Depois de trabalhar com ele, porém, Stanton o descreveu como “o mais perfeito condutor de homens que já conheci”. À medida que as equipes se tornam cada vez mais predominantes, os doadores passam a ter mais oportunidades para demonstrar seu valor, como Lincoln fez.

Mesmo quando não se trabalha em equipe, boa parte das atuais ocupações está no setor de serviços. Nossos avós, em sua maioria, se dedicavam a atividades independentes, produzindo bens. Como nem sempre precisavam colaborar com outras pessoas, 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 a se expandir,<sup>21</sup> cada vez mais clientes valorizam os fornecedores que construíram relacionamentos e reputações como doadores. Não importa se seu estilo de reciprocidade é basicamente de doador, tomador ou compensador – aposto que você prefere prestadores de serviços doadores. Você espera que seu médico, advogado,

professor, dentista, encanador ou corretor de imóveis se empenhe mais em fornecer valor que em reivindicar valor. É por isso que David Hornik ostenta uma taxa de sucesso de 89%: os empreendedores sabem que, ao se dispor a investir em novas empresas, esse investidor de risco sempre considera em primeiro lugar os interesses deles. Enquanto muitos de seus concorrentes ignoram os empreendedores iniciantes, preferindo aplicar seus recursos escassos 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 econômico em si”, afirma. De acordo com Hornik, o investidor de risco bem-sucedido é “um prestador de serviços”. “Os empreendedores não estão aqui para servir aos investidores de risco”, insiste. “Nós é que estamos aqui para servir aos empreendedores.”

A ascensão da economia do setor de serviços esclarece por que os doadores têm as piores e as melhores notas nas faculdades de medicina. No estudo com os estudantes de medicina na Bélgica, os doadores tiraram notas bem mais baixas no primeiro ano do curso. Esse foi, porém, o único ano do curso de medicina em que os doadores apresentaram desempenho inferior. No segundo ano, os doadores já tinham preenchido a lacuna: passaram a se sair ligeiramente melhor que a média dos colegas. No sexto ano, os doadores obtiveram notas substancialmente mais altas 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.

Mas por que será que a desvantagem do doador foi revertida com o passar do tempo, transformando-se em uma vantagem tão forte?

Nada mudou nos doadores, mas, sim, nos programas letivos. À medida que progrediam na escola de medicina, os alunos passavam a se dedicar 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 equipe e da prestação de serviços. Com a mudança na natureza dos trabalhos, os doadores passaram a se beneficiar mais de suas tendências naturais para colaborar de maneira mais eficaz com outros profissionais de medicina e para expressar interesse e empatia pelos pacientes.

Essa vantagem do doador em atividades de serviços não se restringe de modo algum à medicina. Steve Jones, premiado ex-CEO de um dos maiores bancos da Austrália, queria saber o que contribuía para o sucesso dos con-

sultores financeiros.<sup>22</sup> A equipe dele estudou fatores-chave como expertise 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 de 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. Ele começou a carreira como representante de serviços aos clientes, atendendo a telefonemas para uma grande seguradora. No primeiro ano de trabalho, Peter ganhou o prêmio Personalidade do Ano, superando centenas de outros funcionários graças à dedicação aos clientes, e tornou-se o chefe de departamento mais jovem da empresa. Anos depois, quando Peter participou de um exercício de doar/tomar realizado com outros 15 executivos, estes, em média, ofereceram ajuda a três colegas. Peter se propôs a ajudar todos os 15. Ser um doador é tão natural para ele que Peter faz o que pode até mesmo pelos candidatos a emprego que não contrata, passando horas realizando ligações em busca de outras oportunidades para eles.

Em 2011, quando trabalhava como consultor financeiro, recebeu um telefonema de um cliente australiano querendo fazer mudanças em sua previdência privada estimada em US\$70 mil. Um membro da equipe foi incumbido de atender ao cliente, mas, depois de consultar o cadastro, descobriu que o homem era um sucateiro. Pensando como compensador, recusou-se a visitá-lo: seria perda de tempo. Não justificaria o custo da hora de Peter, que cuidava de clientes de patrimônio alto, cujos fundos valiam milhares de vezes aquele dinheiro (o maior deles tinha um patrimônio superior a US\$100 milhões). O investimento do sucateiro não justificaria nem mesmo a ida à casa dele. “Era um cliente minúsculo, e ninguém o queria”, refletiu Peter. “Mas você não pode ignorar alguém simplesmente por não considerá-lo importante o bastante.”

Peter marcou uma visita ao sucateiro, para ajudá-lo com a mudança de plano. Ao parar o carro diante da casa, ficou de queixo caído. A porta da frente estava coberta de teias de aranha e parecia que não era aberta havia meses. Dirigiu-se aos fundos da propriedade, onde um homem aparentando 35 anos abriu a porta. A sala de estar estava cheia de insetos e se via o céu através do telhado; todo o teto havia sido arrancado. O cliente fez um gesto para umas cadeiras dobráveis e Peter começou a ouvir suas intenções. Sim-

patizando com o sujeito, que parecia um trabalhador honesto, Peter fez uma oferta generosa: “Já que estou aqui, por que você não me fala um pouco da sua vida, para ver se posso ajudá-lo em algo mais?”

O cliente disse que adorava carros e levou-o para um galpão atrás da casa. Peter se preparou para outra exibição de pobreza, imaginando um monte de metal enferrujado. Ao entrar no galpão, porém, foi surpreendido. Dispostos diante dele, em condições imaculadas, viam-se um Chevy Camaro de primeira geração, produzido em 1966; dois Valiant australianos com motores de mil HP, para corrida; uma picape envenenada; e um Ford cupê turbinado 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 reformá-la; o terreno tinha 45 mil metros quadrados e custara US\$1,4 milhão. Peter passou o ano seguinte reformulando os negócios do cliente, melhorando sua situação tributária e ajudando-o na reforma da casa. “Tudo o que fiz começou com uma gentileza”, observa Peter. “Ao chegar ao escritório no dia seguinte, tive que rir do colega que não estava preparado para dar um pouco de si, dirigindo até 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 trabalhando com ele por décadas.

Ao longo da carreira, o espírito de doação permitiu que Peter Audet 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 se erguer da base até o topo da pirâmide, tornando-se um dos consultores financeiros mais produtivos da Austrália. O segredo, acredita, 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 transformá-la em líder do setor de consultoria. Hoje, não tem dúvida em atribuir 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 minha arma preferida”, reconhece Peter. “E dizem que, quando 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 nossa vida, concluímos



que muita gente é atraída intuitivamente para a generosidade. Nas últimas décadas, o respeitado psicólogo Shalom Schwartz investigou os valores e os princípios norteadores mais importantes para indivíduos de diferentes culturas em todo o mundo. Um de 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 os idiomas desses países e pediu aos participantes que avaliassem a importância de diferentes valores. Eis alguns exemplos:

#### *Lista 1*

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

#### *Lista 2*

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

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 endossava 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 se provou verdadeiro em mais de 70 países – da Argentina à Armênia, da Bélgica ao Brasil, da Eslováquia a Cingapura.<sup>23</sup>

Até certo ponto, essas conclusões não são surpreendentes. Como pais, lemos para nossos filhos histórias que enfatizam a importância de compartilhar e de cuidar. Mas tendemos a compartimentar a doação, reservando outros conjuntos de valores para o âmbito do trabalho. Talvez gostemos de histórias virtuosas 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 vemos 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 prestigiosa empresa de serviços financeiros. Tratava-se, sem dúvida, de uma doadora: ela passava horas orientando colegas mais jovens e se voluntariou para chefiar um programa de liderança para mulheres e uma iniciativa de levantamento de fundos para filantropia na empresa. “Meu padrão é doar”, diz ela. “Não penso no ‘toma lá dá cá’; tento fazer diferença e exercer impacto, e me concentro nas pessoas capazes de se beneficiar mais com a minha ajuda.”

Para aprimorar suas habilidades, Sherryann participou de um programa de liderança com 60 executivos de empresas de todo o mundo. No intuito de identificar seus pontos fortes, submeteu-se a uma avaliação psicológica abrangente. Ela ficou chocada ao descobrir que seus principais atributos profissionais eram gentileza e compaixão. Receando que os resultados prejudicassem sua reputação de líder forte e vitoriosa, ela resolveu não comentá-los com ninguém. “Não queria que me considerassem menos séria, menos capaz”, confidenciou Sherryann. “Estava condicionada a deixar meus sentimentos de lado e vencer. Esforçava-me para que me vissem, acima de tudo, como uma pessoa batalhadora e objetiva, não como gentil e compassiva. Nos negócios, às vezes é preciso usar várias máscaras.”

O medo de ser considerado fraco ou ingênuo impede que muita gente se comporte como doador no trabalho. Várias pessoas que cultivam valores de doadores na vida pessoal preferem agir dentro do estilo de reciprocidade compensador em sua profissão, buscando o equilíbrio entre dar e receber. Os participantes de uma pesquisa deveriam responder se a abordagem básica deles no trabalho era doar, tomar ou compensar. Apenas 8% se descreveram como doadores; os outros 92% afirmaram não tender a contribuir com mais do que recebem no trabalho. Em outro estudo, constatei que, no escritório, o número de pessoas que preferem ser compensadoras é o triplo do de doadoras.

As pessoas que optam por doar ou compensar geralmente se sentem pressionadas a agir como tomadores quando percebem o ambiente de trabalho em que, para alguém ganhar, outro tem que perder.<sup>25</sup> Não importa que se trate de organizações com sistemas de classificação forçada, de um

grupo de empresas que lutam por atrair os mesmos clientes, de escolas em que a distribuição das notas deve se enquadrar em determinada curva ou de mais demanda que oferta por empregos desejáveis, é natural assumir que os colegas tenham mais propensão para tomar 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 alheios.<sup>26</sup> O medo de ser explorado pelos tomadores é tão generalizado, escreve 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, relutamos em ouvir nossos instintos mais nobres”.<sup>27</sup>

Doar é ainda mais arriscado quando se lida com tomadores, como David Hornik acredita que muitos dos investidores de risco mais bem-sucedidos do mundo operam – eles insistem em participações demasiado grandes nas startups dos empreendedores e reivindicam méritos indevidos quando os investimentos geram bons retornos. Hornik está decidido a mudar esses padrões. Quando um planejador financeiro lhe perguntou o que almejava na vida, a resposta foi: “Acima de tudo, quero demonstrar que o sucesso não tem que acontecer às custas dos outros.”

Na tentativa de demonstrá-lo, 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 blog. Como o capital de risco era uma verdadeira caixa-preta, Hornik convidou os empreendedores a participarem da iniciativa. Começou a compartilhar informações on-line abertamente, ajudando empreendedores a melhorar seus argumentos de vendas ao fornecer uma compreensão melhor da mentalidade dos investidores de risco. Os sócios de Hornik e sua assessoria jurídica tentaram dissuadi-lo de agir dessa maneira. Por que revelar segredos comerciais? Se outros investidores lessem o blog, poderiam roubar suas ideias, sem oferecer-lhe nada em troca. “A ideia de um investidor de risco falar para todo mundo o que estava fazendo era considerada insana”, reflete Hornik. “Mas eu realmente queria estabelecer um diálogo com um amplo conjunto de empreendedores e transmitir-lhes algo útil.” Os críticos estavam certos: “Muitos investidores de risco acabaram

lendo o blog. Depois que mencionei empresas específicas em que estava interessado, os negócios ficaram mais competitivos.” Mas Hornik estava disposto a pagar o preço. “Meu foco se concentrava em criar valor para os empreendedores”, diz, e manteve o blog ao longo dos últimos anos.

A segunda iniciativa não convencional de Hornik resultou da frustração dele com a monotonia dos palestrantes nas conferências. Na faculdade, ele se associara a um professor na elaboração de uma plataforma de palestras, com o objetivo de atrair ao campus pessoas interessantes. Entre os convidados estavam o inventor do jogo Dungeons & Dragons, o campeão mundial de ioiô e o criador dos personagens de desenho animado 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 meu intuito ao comparecer a essas conferências não era ouvir os palestrantes – eu passava todo o tempo no lobby conversando com as pessoas sobre o que estavam fazendo. O verdadeiro valor desses eventos estava nos bate-papos e nos relacionamentos promovidos entre os participantes. Então me perguntei: e se as conferências se resumissem a conversas e relacionamentos, deixando de lado o conteúdo?”

Em 2007, Hornik planejou sua primeira conferência anual, denominada The Lobby, com o objetivo de reunir empreendedores para trocar ideias sobre as novas mídias. Ele estava investindo US\$400 mil na iniciativa e muita gente tentou dissuadi-lo. “Você pode destruir a reputação da empresa”, advertiram, insinuando que, em caso de fracasso, a carreira dele poderia ser arruinada. Mas ele persistiu e, na hora de enviar os convites, fez o impensável: convidou investidores de risco de empresas rivais.

Vários colegas acharam que ele estava louco. Se conhecesse um empreendedor com uma ideia quente em The Lobby, Hornik estaria em posição vantajosa para conseguir o investimento. Por que se disporia então a abrir mão dessa vantagem e ajudar os concorrentes na busca de oportunidades? Mais uma vez Hornik ignorou os críticos. “Quero criar uma experiência que beneficie a todos, não apenas a mim mesmo.” Um dos investidores de risco presentes gostou tanto do formato que lançou seu próprio evento no estilo The Lobby, mas não convidou Hornik – nem qualquer outro investidor de risco. Os sócios não permitiram. Hornik, entretanto, continuou convidando investidores de risco para seu evento.

David Hornik reconhece os custos de operar como doador. “Há quem ache que estou me iludindo. 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 compartilharia informações com os concorrentes em seu blog nem convidaria os rivais para participar da conferência The Lobby. Cuidaria melhor do próprio tempo, guardaria o conhecimento para si mesmo e aproveitaria com mais cuidado os contatos. Se fosse mais compensador, exigiria contrapartida dos investidores de risco que participassem de The Lobby mas não o convidassem para os próprios eventos. Hornik, porém, se importa mais com as necessidades alheias do que com o que recebe dos outros. Tem sido extremamente bem-sucedido como investidor de risco sem abrir mão de seus valores e é muito respeitado por sua generosidade. “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 experiência dele reforça a conclusão de que doar não é apenas profissionalmente arriscado, mas também profissionalmente recompensador.

Compreender por que doar pode ser ao mesmo tempo poderoso e perigoso é o foco deste livro. A primeira parte revela os princípios do êxito dos doadores, esclarecendo como e por que eles chegam ao topo. Mostrarei como doadores bem-sucedidos adotam métodos singulares de interação em quatro áreas-chave: networking (rede de contatos), colaboração, avaliação e influência.

A análise mais cuidadosa do networking destaca novas maneiras de desenvolver conexões com os novos contatos e de fortalecer os vínculos com os antigos. O exame da 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 levá-las a dar o melhor de si. Por fim, a análise da influência lança luz sobre novas estratégias para se apresentar, vender, persuadir e negociar, tudo no intuito de convencer os outros a apoiar nossas ideias e interesses. Nessas 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, você descobrirá como o maior especialista em networking dos Estados Unidos desenvolveu suas conexões; por que o gênio criativo de um dos programas mais populares da história da televisão trabalhou duro 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 guinada; se um advogado que tropeça nas palavras pode vencer outro advogado com o dom da oratória; e como identificar um tomador apenas analisando o perfil dele no Facebook.

Na segunda parte do livro, o foco se deslocará dos *benefícios* para os *custos* de doar, e para a melhor maneira de gerenciá-los. Mostrarei como os doadores se protegem contra o esgotamento mental e físico no trabalho e não se tornam ingênuos nem submissos. Você descobrirá como uma professora combateu a exaustão passando a doar mais, não menos; 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 retardou 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 atolar na base da escala de sucesso e avançam para o topo tornando outras pessoas mais propensas a doar que a tomar. Também aprenderá um exercício de 90 minutos que reforça a capacidade de doação de maneira extraordinária; entenderá por que as pessoas distribuem de graça o que poderiam vender com facilidade; e encontrará algumas curiosidades.

Ao terminar a leitura deste livro, é provável que você 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 escala de 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 seus valores e descobrir significado em ajudar os outros sem comprometer o próprio sucesso. Em vez de almejar o sucesso primeiro para doar depois, talvez você conclua que doar primeiro é um caminho promissor para alcançar o sucesso mais tarde. E, caso você hoje se sinta mais inclinado a tomar, 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.

## INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)



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



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



[skoob.com.br/sextante](http://skoob.com.br/sextante)

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta se cadastrar diretamente no nosso site  
ou enviar uma mensagem para  
[atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)

Editora Sextante  
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)