



INTEGRIDADE

Coautor do best-seller *Limites*

Dr. Henry Cloud

A CORAGEM DE ENFRENTAR
AS DEMANDAS DA REALIDADE

Como seis qualidades essenciais
determinam o seu sucesso no trabalho
e na vida pessoal


VIDA NOVA

“A principal característica que se espera ver nos líderes é a integridade: pessoas que praticam o que pregam e revelam o caráter íntegro na vida. Neste livro, o dr. Henry Cloud apresenta questões pessoais que são cruciais para ser um líder de sucesso.”

— Ken Blanchard, coautor do livro *O gerente-minuto*

“Não seja apenas simpático. Aprenda a ser íntegro. Este livro fornece aos líderes uma nova visão para que se relacionem com seus liderados de forma diferente. Quando lidera com integridade, você cria uma onda de crescimento dinâmico para a empresa e produz uma experiência mais significativa para quem trabalha nela. Se quiser fazer parte de uma empresa bem-sucedida, seja como líder, colaborador ou funcionário, este livro precisa fazer parte da sua vida!”

— David Kirkpatrick, ex-presidente da Paramount Pictures

“No mundo em que vivemos, desempenhamos papéis pré-definidos, não somos realmente autênticos. Isso absorve toda a energia essencial que precisamos para buscar ativamente tudo que realmente valorizamos. Este livro do dr. Cloud mostra como podemos ir além dos papéis que nos atribuíram e alcançar a integridade de uma pessoa autêntica, capaz de produzir os resultados desejados no trabalho e na vida pessoal”.

— Dr. Phil McGraw, escritor mais vendido na lista do *New York Times* e apresentador do programa *Dr. Phil*

“O Dr. Henry Cloud é especialista em ajudar líderes a ver que o desenvolvimento do caráter é essencial para sua eficiência.”

— Denis Beausejour, consultor e ex-vice-presidente mundial de marketing, Procter & Gamble

“Se os executivos das empresas tivessem a mente e o caráter que o Dr. Cloud descreve aqui, teríamos empresas mais bem geridas e mais eficientes.”

— Anthony D. Thomopoulos, ex-presidente, United Artists Pictures

“Integridade talvez seja a qualidade menos compreendida pelos executivos das empresas. O Dr. Cloud mostra que o sucesso nos negócios tem a ver com a confiança, com a coragem de enfrentar nossas próprias fraquezas e entender melhor as pessoas à nossa volta. Com uma abordagem valiosa que deveria ser praticada por todos que ocupam um cargo de liderança, o Dr. Cloud deixa bem claro que a força de caráter, ou integridade, é a única responsável por resultados sustentáveis.”

— Jim Keyes, presidente e CEO, 7-Eleven, Inc.

“O Dr. Cloud nos ensina que caráter e integridade geram um desempenho ainda melhor em nossa vida e na das pessoas que lideramos.

— Greg Campbell, Coldwell Banker Corporation

“Um livro provocador que ajudará líderes a entender melhor como caráter e integridade podem ser ingredientes ativos na construção e no desenvolvimento de relacionamentos duradouros e resultados significativos.”

— William Pollard, presidente aposentado, Service Máster

“O Dr. Henry Cloud é especialista em ajudar líderes a ver que o desenvolvimento do caráter é essencial para sua eficiência.”

— Denis Beausejour, consultor e ex-vice-presidente mundial de marketing, Procter & Gamble

“Se os executivos das empresas tivessem a mente e o caráter que o Dr. Cloud descreve aqui, teríamos empresas mais bem geridas e mais eficientes.”

— Anthony D. Thomopoulos, ex-presidente, United Artists Pictures

“Integridade talvez seja a qualidade menos compreendida pelos executivos das empresas. O Dr. Cloud mostra que o sucesso nos negócios tem a ver com a confiança, com a coragem de enfrentar nossas próprias fraquezas e entender melhor as pessoas à nossa volta. Com uma abordagem valiosa que deveria ser praticada por todos que ocupam um cargo de liderança, o Dr. Cloud deixa bem claro que a força de caráter, ou integridade, é a única responsável por resultados sustentáveis.”

— Jim Keyes, presidente e CEO, 7-Eleven, Inc.

“O Dr. Cloud nos ensina que caráter e integridade geram um desempenho ainda melhor em nossa vida e na das pessoas que lideramos.

— Greg Campbell, Coldwell Banker Corporation

“Um livro provocador que ajudará líderes a entender melhor como caráter e integridade podem ser ingredientes ativos na construção e no desenvolvimento de relacionamentos duradouros e resultados significativos.”

— William Pollard, presidente aposentado, Service Máster



Sumário

Agradecimentos	9
Prefácio	11
I. INTRODUÇÃO: POR QUE A INTEGRIDADE É IMPORTANTE	
1. Três princípios essenciais.....	15
2. Caráter, integridade e realidade	21
3. Integridade	32
II. PRIMEIRA DIMENSÃO DO CARÁTER: CRIAR CONFIANÇA	
4. Criar confiança através de relacionamentos.....	43
5. Criar confiança através do favor	63
6. Criar confiança através da vulnerabilidade	72
III. SEGUNDA DIMENSÃO DO CARÁTER; BUSCAR A VERDADE	
7. Em contato com a realidade	81
8. Como se comportam as pessoas em contato com a realidade .	89
IV. TERCEIRA DIMENSÃO DO CARÁTER: OBTER RESULTADOS	
9. Final feliz	111

V. QUARTA DIMENSÃO DO CARÁTER: ACEITAR O ASPECTO NEGATIVO

10. Distúrbios alimentares no café da manhã 131

VI. QUINTA DIMENSÃO DO CARÁTER: BUSCAR O CRESCIMENTO

11. Melhorar cada vez mais 153

VII. SEXTA DIMENSÃO DO CARÁTER: BUSCAR A TRANSCENDÊNCIA

12. Aquele que se humilha cresce 177

VIII. CONCLUSÃO

13. Onde você está? 193



Agradecimentos

Agradeço a todos os clientes a quem prestei consultoria ao longo destes anos. Vocês sabem de quem estou falando. Aprendi muito com vocês. Tive a felicidade de testemunhar seu caráter e melhorar o meu.

Sou grato a Jan Miller, meu agente literário, e sua colega, Shannon Miser-Marven. Desde nosso primeiro café da manhã, vocês abraçaram este projeto com paixão e realmente demonstraram por que seu profissionalismo é inigualável. Além disso, é divertido trabalhar com vocês.

Agradeço a Marion Maneker da HarperCollins. Você “captou” a ideia do projeto desde o início e a aperfeiçoou. Obrigado por tudo que fez para que ele se concretizasse e cumprisse um prazo impossível. Sua compreensão da integridade e totalidade do projeto fez de vocês a melhor editora para a publicação.

Agradeço a Bill Dallas da CCN. Seu apreço pelos líderes é inspirador em seu trabalho de produzir programas que os ajudem a prosperar. Muitos se aperfeiçoaram por sua causa. Suas ideias serviram de modelo para este livro.

Agradeço aos meus alunos do mestrado em liderança organizacional, na Biola University. Suas perguntas e participações em aula foram muito úteis durante os anos que estudamos essa matéria. Também sou grato ao Dr. Dan Maltby por sua contribuição.

Agradeço a Bill Hybels e à Willow Creek Association por me incluírem em seu trabalho com líderes. Vocês realmente colocam em prática esses conceitos e ajudam pessoas a fazer o mesmo. Sou grato por nossa amizade.

Minha gratidão a Denis Beausejour, por toda sua contribuição em torno deste modelo de caráter. Sua ajuda e experiência acrescentaram muito, bem como sua paixão pela busca de integridade.

Meu agradecimento a Greg Campbell por todas suas contribuições e discussões sobre o caráter do líder e por sua ajuda para este livro, além de sua parceria.

Se todas as pessoas no mundo dos negócios fossem como você, todos saberiam por que estão fazendo o que fazem e seriam melhores.

Agradeço a Maureen Price por sua liderança no esforço de tornar os workshops da Ultimate Leadership um sucesso. Muitos líderes se aperfeiçoaram por causa de seu empenho em aplicar esses princípios.

Sou grato ao Dr. John Townsend por sua amizade, seu caráter, sua parceria e pelas diversas discussões e projetos editoriais sobre caráter ao longo dos anos. Nossa jornada está sendo maravilhosa.

Agradeço também àqueles que foram ótimas fontes de informação sobre negócios: Toby Walker, Peter Ochs, Tony Thomopoulos e Greg Campbell. Vocês têm sempre uma resposta pronta para dar.



Prefácio

A vida inteira ouvimos histórias sobre caráter. Procuramos ser íntegros e esperamos encontrar essa qualidade nas pessoas com as quais trabalhamos. Sentimos os efeitos da integridade, sofremos com a falta dela e somos beneficiados quando a encontramos. Sabemos que ela existe e é algo bem real.

Apesar disso, é comum não nos darmos conta de como a integridade de caráter realmente atua no dia a dia e produz resultados concretos nas áreas da vida que mais prezamos. Não percebemos que o caminho para alcançar o sucesso depende de uma mudança de caráter ou, se percebemos, não sabemos por onde começar. Às vezes, também não sabemos como fazer as mudanças que tornarão nossos relacionamentos mais profundos e produtivos.

Neste livro, examinaremos seis áreas do caráter que farão exatamente isto: trarão os resultados que você não consegue alcançar sozinho. Elas resolverão os problemas recorrentes que parecem ter se tornado um padrão em sua vida com o passar dos anos, para os quais você parece não encontrar uma solução. Juntos, esses traços de caráter permitirão que seus talentos e habilidades produzam os resultados que você sabe que deveria estar alcançando, mas às vezes não consegue. Você aprenderá sobre o tipo de caráter que:

1. Conquista e mantém a confiança das pessoas
2. É capaz de ver e enfrentar a realidade
3. Atua de forma a produzir resultados
4. Reconhece as realidades negativas e as resolve
5. Gera crescimento e desenvolvimento
6. Alcança a transcendência e dá sentido à vida

Você verá como esses traços de caráter superam dons, talentos e capacidades, como as pessoas que os têm são bem-sucedidas e as que não têm acabam fracassando. Além disso, é interessante saber que é possível crescer em todas essas áreas e que a jornada em si é muito importante. Portanto, junte-se a mim nessa viagem e verá que integridade é a coragem de atender às demandas da realidade.

Henry Cloud, Ph.D.
Los Angeles, CA
2005



I

INTRODUÇÃO

Por que a integridade é importante

1

Três princípios essenciais

Uma amiga minha, obcecada em seu papel de mãe, pediu-me um favor. Ela e o marido têm dois filhos que na época estavam com 19 e 21 anos, uma fase em que encaramos a vida adulta pela frente. Acho que ela queria se certificar de que eles não cometeriam vacilos na vida, por isso me pediu para ajudá-la secretamente, sem que seus filhos soubessem.

Certa noite, em um jantar, ela disse:

— Você não poderia levar os meninos para almoçar e conversar com eles sobre sucesso? Eles me fazem muitas perguntas sobre como vencer e prosperar nos negócios. Talvez você possa ajudá-los dando alguma orientação, aproveitando o interesse que eles estão demonstrando.

— Hum, melhor não — respondi. — Sucesso não é minha área. Não conheço muito a respeito, por isso não saberia o que dizer. Por que não fala com Zig Ziglar?

Na mesma hora me veio à mente toda a literatura sobre os princípios do sucesso, como ser bem-sucedido, como chegar ao topo etc. e sei que não tenho muita experiência nessa área. Por isso, educadamente recusei, esperando que um pouco de humor a fizesse esquecer essa história.

— Ah, me ajuda vai — ela protestou. — Eles têm 20 e poucos anos. Você sabe o bastante para dar a eles alguma noção. Você já fez muitas coisas e trabalhou com várias pessoas bem-sucedidas. Não vai ser tão difícil assim; apenas saia com eles e diga *qualquer coisa*. Não precisa ser perfeito, basta dar algumas ideias para eles pensarem, encaminhá-los na direção certa.

Sentindo que estava sendo precipitado em rejeitar a ideia, concordei.

— Está bem, sairei com eles para conversar.

— Ótimo! O que vai dizer? — ela perguntou em seguida.

— Não sei. Terei de refletir sobre isso para ver o que vou falar.

— É, mas sobre o que você acha que vai ser?

— Não sei — repeti. — Pensarei a respeito e direi algo que, pelo menos, os faça pensar.

— Certo, mas, quando pensar sobre isso, o que você acha que vai ser?

Logo percebi que a mãe estava determinada a cumprir uma missão e não desistiria fácil. Por isso, pensei um pouco sobre as pessoas realmente bem-sucedidas que conheço ou com as quais trabalhei e disse rapidamente o que me veio à mente sobre ser bem-sucedido, procurando me ater à minha especialidade, enquanto ela tentava me transformar em um orador motivacional.

— Muito bem, vou dizer o seguinte. As pessoas que se tornam líderes, ou são realmente bem-sucedidas, costumam ter três qualidades. A primeira é um conjunto de competências. Em outras palavras, elas conhecem seu campo, seu setor, sua disciplina ou o que seja que façam. Se você for um Bill Gates, ajudará se tiver conhecimento no setor de informática. Se quiser se tornar um grande cirurgião, terá de saber o que está fazendo. Em outras palavras, *se vocês fingirem que sabem, já era, meninos. Portanto, procurem já uma biblioteca ou qualquer outra coisa que os ajude e dominem sua área*. Sejam bons naquilo que fazem. É dessa forma que o CEO de empresa se torna mestre em um conjunto de competências. Vocês precisam ser bons no que fazem e ponto final. Não há outro caminho.

— Porém — continuei meu miniseminário —, existem várias pessoas que são competentíssimas e muito boas no que fazem, mas não se tornam líderes nem são extremamente bem-sucedidas. Elas fazem um bom trabalho, são felizes e se sentem realizadas, mas não atraem a atenção de ninguém. Para alcançar o nível de realização que seus filhos estão interessados em conhecer, a pessoa precisa ter uma segunda habilidade. Ela precisa ser o que eu chamaria de criadora de alianças. Ou seja, ela precisa usar suas competências e qualidades para criar alianças com outros que possuam competências e recursos e estabelecer com eles uma relação vantajosa para ambas as partes. Assim, ela conseguirá elevar seu trabalho a um patamar muito mais alto, em vez de apenas fazer um “bom” trabalho. Ela criará alianças que tornarão as coisas muito *maiores*. Ela desenvolverá relacionamentos e criará parcerias com pessoas, como investidores, chefes, canais de distribuição, diretores, prefeitos, financistas, que sejam capazes de engrandecer seu trabalho.

— Mesmo dentro de uma empresa, elas precisam formar alianças com pessoas de outros setores para serem bem-sucedidas e progredirem em sua meta. Caso contrário, estarão movendo apenas uma pequena peça do tabuleiro. Não há nada de errado nisso, mas, como disse, as pessoas que conseguem multiplicar o impacto de sua “peça” sempre o fazem com a ajuda externa. Os meninos precisam aprender a criar essas alianças se quiserem ser bem-sucedidos da forma que estão querendo. Se um gerente de vendas fizer uma aliança com a equipe da produção, poderá obter o que precisa para satisfazer o mercado. E a equipe da produção saberá que seus interesses também estão sendo defendidos. A aliança é a chave do sucesso e da liderança. É mais do que ter uma “rede de contatos”, que muitas vezes é apenas um sinônimo de ser um “parasita”. As alianças têm a ver com criar uma *influência* que o ajude a multiplicar aquilo que você faz.

— Agora, dito isso, vou dizer realmente o que eu gostaria de falar para eles. Gostaria de falar que as pessoas que possuem essas duas habilidades ainda não

têm nada de especial. Existem milhares de pessoas talentosas, inteligentes, extremamente boas no que fazem, capazes de trabalhar com o sistema e convencer os outros a fazer o que tem de ser feito. Existe um bilhão de pessoas assim e as encontramos todos os dias. Mas, se quiserem realmente ter êxito, os seus filhos precisam possuir um terceiro ingrediente:

.....
Eles precisam ter um caráter que não
coloque tudo a perder.
.....

— Se você quer saber, acho que é isso que direi a eles.

Problemas de caráter: você já conhece essa história

Tive de explicar melhor o que queria dizer com “caráter” para ela entender, mas, quando toco nesse assunto em ambientes corporativos, a maioria das pessoas entende na hora quando pergunto: “Quantos de vocês já viram, em sua experiência de trabalho, uma pessoa que é muito inteligente, talentosa, competente e boa nos negócios, mas tem alguma coisa errada que prejudica todas as suas habilidades?”. Quando digo isso, o público revira os olhos, sorri, balança a cabeça e faz outros gestos que demonstram conhecimento dessa realidade. No fundo, todos nós sabemos que o “sucesso” é muito mais do que talento ou capacidade. Tem a ver com a personalidade também.

Depois vem a questão mais difícil, aquela que acerta bem no alvo: “Alguma vez já sentiu que, se algo fosse diferente, você poderia ter ido mais longe ou alcançado o pleno potencial de sua inteligência, seus talentos e suas competências?”. Não peço para levantarem as mãos, mas, pelo aceno da cabeça e pelas expressões das pessoas, fica claro que a maioria se identifica com essa realidade também. “Sucesso” é mais do que apenas ser competente e capaz de fechar negócios. Tem muito a ver com quem somos. Mas o que exatamente isso significa? E o que é caráter? Como ele afeta nosso desempenho? Por que ele é importante?

Em geral, quando pensamos na palavra *integridade* ou *caráter*, imaginamos algo relacionado a moral ou ética, e não a desempenho. Associamos a questão a catástrofes como a da Enron, Andersen, Worldcom ou à ruína de personalidades famosas cujo caráter as atrapalhou de alguma forma. E, sem dúvida, há ótimos exemplos no mundo das grandes corporações, da política e inclusive da igreja. Aconteceram grandes deslizes éticos que causaram perdas significativas, não apenas em carreiras, mas em empresas inteiras e até mesmo na credibilidade do mercado, sem mencionar as pessoas que também foram prejudicadas. Por isso, a maioria das pessoas, agora, dirá: “caráter é importante”. Se não disser, então esteve dormindo nos últimos dez anos.

No entanto, quando elas dizem isso, em geral, querem dizer que *caráter é uma “proteção” contra acontecimentos ruins*. Em outras palavras, se as pessoas têm

“A principal característica que se espera ver nos líderes é a integridade: pessoas que praticam o que pregam e revelam o caráter íntegro na vida. Neste livro, o dr. Henry Cloud apresenta questões pessoais que são cruciais para ser um líder de sucesso.”

— **KEN BLANCHARD**, coautor do livro *O gerente-minuto*

Integridade é muito mais do que apenas honestidade: é a chave para o sucesso. Uma pessoa com integridade possui a capacidade raríssima de juntar as peças do quebra-cabeça e fazer com que tudo dê certo, mesmo nas situações mais difíceis e desafiadoras.

Em sua experiência de trabalho com empresas, organizações e líderes de sucesso, o dr. Henry Cloud mostra como questões relacionadas ao caráter podem nos impedir de ser o que gostaríamos (ou poderíamos) ser.

Neste livro, o autor explora as seis qualidades do caráter que definem a integridade. Para ilustrar cada uma delas, ele usa, por exemplo, histórias de personalidades do mundo dos negócios, como Michael Dell e mostra como as pessoas com integridade:

- conquistam e mantêm a confiança dos outros;
- são capazes de ver e enfrentar a realidade;
- alcançam bons resultados;
- aceitam as realidades negativas;
- buscam o crescimento e o desenvolvimento;
- compreendem a questão da transcendência.

O sucesso não depende apenas de talento e inteligência. Existem diversas pessoas talentosas e brilhantes que nunca alcançaram o sucesso e pessoas extremamente bem-sucedidas que não são necessariamente as mais talentosas. O fator determinante, como o dr. Cloud demonstra, é a formação de cada pessoa. Todos têm a capacidade de desenvolver um caráter íntegro, algo que traz bons relacionamentos e nos ajuda a alcançar propósitos e metas. A integridade não é algo que se tem ou não, mas sim um caminho de crescimento pessoal que todos nós podemos seguir e desfrutar.


VIDA NOVA

www.vida-nova.com.br

ISBN 978-85-275-0476-8



9 788527 504768