

robert lima

NÃO PERCA A SUA *Alma*

Quem você está se tornando enquanto
constrói o seu sucesso?



Sumário

Introdução	pág 03
Arrogância	pág 05
Utilitarismo	pág 09
Avareza	pág 13
Comparação	pág 17
Ganância	pág 22
Ingratidão	pág 27
Indiferença	pág 31
Vaidade	pág 35
Soberba	pág 39
Incoerência	pág 43
Vazio	pág 47
Conclusão	pág 51
Série	pág 53

Introdução

Quem você está se tornando?

Pense em alguém que você conheça, um executivo, ou um empreendedor que você conhece, pode ser até você mesmo. Pense em alguém que começou do zero, com poucos recursos e nenhuma garantia, com pouca clareza de onde queria chegar, mas sabia exatamente os seus valores: uma pessoa humilde, que valorizava as relações e que sabia exatamente de onde tinha vindo.

Anos depois, a sua carreira decola, sua empresa cresce. O nome dele ficou conhecido, agora ele aparece até em notícias. A sala dele tem vista para a cidade. E esse mesmo executivo e empreendedor, que um dia fez questão de saber o nome de todos os parceiros e colaboradores, que se incomodava profundamente com qualquer decisão que ferisse seus valores, que tinha tempo e disposição para as pessoas, hoje já não é mais assim. A impaciência cresceu junto com o faturamento, as relações foram deixando de existir por falta de atenção, as decisões começaram a ser tomadas com uma bússola diferente da que ele usava antes. E uma sensação de vazio que ele não consegue nomear direito foi se instalando aos poucos, silenciosamente.

**Por fora, tudo cresceu. Por dentro, algo se perdeu.
Esse não é um caso raro. É, na verdade, um padrão.**

O psicólogo Dacher Keltner, da Universidade da Califórnia em Berkeley, passou vinte anos estudando exatamente o que o poder faz com as pessoas. O que ele encontrou ficou conhecido como o "Paradoxo do Poder"¹: subimos ao poder por causa do que temos de melhor: a nossa empatia, generosidade, capacidade de conectar e influenciar. Mas é justamente a experiência de ter poder que começa a corroer essas qualidades.

Em experimentos de laboratório, Keltner descobriu que pessoas em posições de maior status eram significativamente menos capazes de reconhecer e responder às emoções dos outros. O poder, quando não gerenciado, cria o que ele chama de "déficits de empatia." E esses déficits não aparecem de uma hora para outra. Eles surgem aos poucos, em pequenos ajustes de comportamento que, individualmente, parecem inofensivos. Não estamos falando de pessoas ruins. Estamos falando de pessoas que foram sendo moldadas, quase sem perceber, pelo ambiente em que passaram a operar.

O problema que ninguém menciona nas palestras de sucesso

Existe uma quantidade enorme de conteúdo por aí sobre como crescer: Estratégia, escala, gestão, liderança, alta performance. Tem material para todo lado e para todo gosto. Mas o que raramente alguém menciona é o que o crescimento mal gerenciado pode custar.

Eu não estou falando do custo financeiro ou do custo do tempo. Esses são custos visíveis, mensuráveis. O custo que este material vai tratar é outro: é o custo invisível, silencioso, e muito mais caro. É o custo que o sucesso mal gerenciado cobra da sua identidade, das suas relações, e eventualmente da sua alma, se você não estiver atento a si mesmo.

Esse tema é negligenciado não porque não seja importante, mas porque é desconfortável. Exige que uma pessoa que cresceu, olhe para dentro e identifique e reconheça que parte do que conquistou veio acompanhado de perdas que ela preferiu não cuidar. É mais fácil falar sobre estratégias de crescimento do que admitir que, nessa jornada, você foi ficando mais duro, mais distante e mais vazio.

As armadilhas que aparecem no caminho

Este material vai tratar de onze temas reais. Feridas que aparecem na trajetória de quem cresce e vai perdendo, gradualmente, o fio que o conectava a quem era. Não são teorias abstratas, são coisas que acontecem de verdade com muitas pessoas. Coisas que talvez já estejam acontecendo com você agora, e que raramente alguém tem a coragem de nomear com clareza.

Vamos falar sobre ego: a vaidade que transforma conquista em vitrine, a arrogância que fecha ouvidos e afasta pessoas e a soberba que isola quem chegou lá de quem ainda está subindo.

Vamos falar sobre dinheiro: a avareza que não deixa você sentir que tem o suficiente, a comparação que distorce a forma como você enxerga a própria trajetória e a ganância que deixa você cego.

Vamos falar sobre relações: a indiferença que vai corroendo vínculos sem que você perceba, o utilitarismo que transforma pessoas em recursos e objetos, e a ingratidão que faz você esquecer de quem estava presente antes do sucesso chegar.

E vamos falar sobre essência: a incoerência entre o que você prega e o que pratica, e o vazio que aparece quando tudo isso se acumula e você percebe que, no meio de tanto crescimento, perdeu o contato consigo mesmo.

Não encare esse material como um de guia de autoajuda. Aqui não tem fórmula pronta e nem promessa fácil. Esse material na verdade se propõe a ser um espelho... direto e sem filtro.

A pergunta que vai atravessar cada capítulo é simples e incômoda:

**No meio de tudo que você está
construindo, quem você está se tornando?**

Arrogância

A certeza que cega.
A confiança que vira surdez.

Arrogância

Existe uma linha muito tênue entre autoconfiança e arrogância, e o problema é que ninguém avisa quando você a ultrapassa.

A autoconfiança é indispensável para quem empreende. É ela que faz você tomar decisões sem ter todas as respostas, assumir riscos quando ninguém ainda enxerga o que você enxerga e insistir quando tudo ao redor diz para parar. Sem ela, você não sai do lugar. Mas com ela em excesso, você começa a achar que está acima... de tudo e de todos

A arrogância nasce exatamente aí: quando a autoconfiança cresce além do ponto em que você ainda consegue ouvir o outro. A autoconfiança vai se transformando em arrogância quando você começa a se colocar num patamar diferente, olhar para as pessoas de cima para baixo e passar a agir como se sua opinião valesse mais do que a de qualquer outra pessoa na sala. Não é algo que acontece de hora para outra, é um processo que vai acontecendo lenta e gradualmente.

Em janeiro de 2007, Steve Jobs apresentou o iPhone ao mundo. Horas depois, Steve Ballmer, então CEO da Microsoft, foi entrevistado pela CNBC¹ e perguntado sobre o que pensava do novo produto da Apple. Ballmer deu risada e disse: *"Esse é o telefone mais caro do mundo e não vai atrair clientes corporativos porque não tem teclado, o que muito ruim para escrever e-mails"*. E concluiu: *"Não há chance alguma de o iPhone conquistar qualquer fatia significativa de mercado."*

Na época, a Microsoft vendia centenas de milhões de dispositivos com Windows Mobile. Ballmer tinha razões para se sentir confiante. Mas a arrogância se mostrou na incapacidade de ouvir o que o mercado estava sinalizando, de levar o concorrente a sério e de considerar que talvez ele não tivesse todas as respostas. Dez anos depois, mais de um bilhão de iPhones haviam sido vendidos e a divisão de smartphones da Microsoft, encerrada. A recusa em reconhecer o movimento da indústria para o pós-PC ficou documentada como um dos maiores pontos cegos da gestão de Ballmer.

O que as pesquisas mostram

Um estudo² publicado no *Human Relations Journal* por Johnson e colaboradores desenvolveu a Escala de Arrogância no Ambiente de Trabalho e identificou que líderes arrogantes consistentemente apresentam desempenho inferior em relação aos seus pares. A pesquisa revelou ainda que arrogância está negativamente correlacionada com capacidade cognitiva funcional: quanto mais arrogante o líder, pior a qualidade das suas decisões.

Outro estudo³, publicado no *Journal of Business and Psychology*, acompanhou 302 líderes e seus times e concluiu que subordinados com líderes arrogantes apresentavam menor engajamento, menor disposição para buscar feedback, moral mais baixo e níveis significativamente mais altos de burnout.

A arrogância acaba não sendo apenas um problema de postura, mas também de resultado. E o paradoxo cruel é que o líder arrogante raramente consegue enxergar isso porque parou de ouvir exatamente quem poderia dizer a ele.

O que a arrogância destrói

A primeira coisa que vai embora é o aprendizado. Quando você acredita que já sabe mais do que os outros, para de ouvir de verdade. Passa a somente tolerar as falas alheias enquanto aguarda a sua vez de falar. Interrompe. Descarta. E perde, junto com isso, a capacidade de ser surpreendido, corrigido ou melhorado por quem está ao seu redor.

A segunda coisa que vai embora é o time. As pessoas percebem quando são tratadas como inferiores. Muitas vezes elas não vão embora imediatamente, mas se tornam retraídas: param de dar ideias, param de trazer problemas reais e param de se comprometer além do mínimo. O líder arrogante cria ao seu redor um silêncio onde todo mundo concorda, ninguém contribui de verdade, e ele interpreta esse silêncio como confirmação de que está certo.

O que fazer com isso

Não se trata de eliminar a confiança, que fique claro! Trata-se de calibrá-la. Algumas perguntas valem a pena se fazer: Quando foi a última vez que alguém te contradisse e você genuinamente considerou que a pessoa podia ter razão? Você tem pessoas ao seu redor que te confrontam de verdade ou só pessoas que concordam? Se a resposta para a segunda pergunta for "só pessoas que concordam", o problema provavelmente não é o time. É você. Ouvir de verdade. Fazer perguntas sobre o assunto do outro sem redirecionar para o seu. Permanecer aberto a aprender mesmo, e especialmente, nas áreas em que você já tem experiência. Ter alguém de confiança que possa te dizer, sem rodeios, quando você está agindo como um idiota. Essas não são sugestões pequenas, e sim práticas que separam o líder que cresce do líder que vai ficando cada vez mais sozinho no topo.

Seu sucesso não te coloca acima de ninguém. Somos todos iguais, com histórias, trajetórias e perspectivas diferentes

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Nas últimas duas semanas, houve alguma situação em que você interrompeu alguém antes de terminar de ouvir?
- Houve algum momento em que descartou uma ideia ou opinião sem dar a ela uma consideração real?
- Existe alguém no seu entorno (no trabalho ou na vida pessoal) que você passou a tratar com menos respeito do que tratava antes do seu crescimento?
- Quem na sua vida tem permissão real de te dizer quando você está errado e quando foi a última vez que essa pessoa exerceu essa permissão?

Ações Práticas

- Cultive pelo menos uma relação em que a outra pessoa pode te dizer não, te contradizer e te dar feedback claro e onde você genuinamente considera o que ela fala. Se não tiver ninguém assim na sua vida, esse é o primeiro problema a resolver.
- Antes de interromper alguém, espere a pessoa terminar a frase. Parece simples. Observe quantas vezes por dia você não consegue fazer isso.
- Quando alguém trazer uma ideia diferente da sua, faça uma pergunta antes de rebater. "Me conta mais sobre isso" é uma das frases mais poderosas que um líder pode usar e infelizmente uma das menos usadas.
- Peça feedback real periodicamente. Não falo do feedback protocolar de avaliação de desempenho, mas uma conversa direta com alguém de confiança onde você pergunta: "O que eu faço que atrapalha as pessoas ao meu redor?"
- Preste atenção em como você trata pessoas que não têm nada a te oferecer. O garçom, o recepcionista, o entregador. A arrogância aparece primeiro com quem não tem poder sobre você.
- Quando errar, assuma em voz alta, não em privado, mas de forma clara e direta para quem foi afetado. A humildade de reconhecer o erro publicamente é o antídoto mais direto para a arrogância.
- Busque ativamente conviver com pessoas que sabem mais do que você em áreas que você domina. O desconforto de não ser o mais inteligente da sala é um exercício valioso cada vez mais raro para quem cresce.
- Revise periodicamente suas certezas. Escolha uma convicção forte que você carrega há anos e se pergunte: o que eu poderia estar errado aqui? Certezas que nunca são revisadas viram dogmas e dogmas são o terreno fértil da arrogância.
- Observe sua linguagem corporal e tom de voz em reuniões. Arrogância não aparece só nas palavras. Aparece no suspiro de impaciência, em não olhar no olho, no tom que condescende. Peça para alguém de confiança te dar um retorno sobre isso.
- Lembre regularmente de onde você veio. Não como exercício de nostalgia, mas como um retorno a sua essência. A trajetória que te trouxe até aqui foi construída com a ajuda de muita gente e essa gente não virou menos importante só porque você chegou mais longe.

Utilitarismo

A objetificação das pessoas.

Utilitarismo

Geralmente no começo da jornada empreendedora, as relações tendem a ser mais verdadeiras. Mas à medida que o negócio cresce e a sua disponibilidade vai ficando mais escassa, algo pode começar a mudar na forma como você se relaciona. Sem perceber, você começa a fazer cálculos antes de se aproximar de alguém: o que essa pessoa pode me abrir de porta? Que oportunidade ela pode gerar? Como ela pode me ajudar a crescer?

E assim, de forma inconsciente as pessoas deixam de ser um fim para se tornar um meio... um meio de você atingir algo. Isso tem um nome: Utilitarismo. E é uma das armadilhas mais sofisticadas do crescimento, justamente porque se disfarça muito bem de estratégia.

O que pesquisas mostram

Pesquisadoras da *Harvard Business School* — Tiziana Casciaro, Francesca Gino e Maryam Kouchaki — conduziram uma série de estudos¹ para entender o que acontece psicologicamente quando as pessoas cultivam relações com um objetivo claro. O que encontraram foi perturbador: o networking puramente oportunista, aquele feito com o propósito explícito de obter vantagem profissional, gera nos próprios praticantes uma sensação de impureza moral. Em um dos experimentos, participantes que haviam lembrado situações em que deliberadamente cultivaram uma relação para ganho profissional eram quase duas vezes mais propensos a completar fragmentos de palavras com termos de limpeza ("banho", "sabão", "lavar") do que aqueles que haviam lembrado conexões espontâneas.

Os pesquisadores chamaram esse fenômeno de "efeito contaminante" das relações utilitárias.

O que o utilitarismo destrói

As pessoas percebem quando estão sendo tratadas como meio e não como fim. Pode levar algum tempo, mas elas percebem. Existe uma grande diferença na qualidade da atenção que alguém te dá quando está genuinamente interessado em você, comparada à atenção de quem está te mapeando como um recurso.

Quando as pessoas ao redor começam a sentir que são acionadas apenas quando você precisa de algo como uma indicação, um favor, um acesso, a confiança começa a ir embora. As relações se tornam transacionais dos dois lados: elas passam a te atender quando precisam de algo também, e o vínculo vai perdendo qualquer profundidade real. Com o tempo, você olha ao redor e percebe que tem uma rede enorme e nenhuma relação verdadeira.

O que fazer com isso

A distinção que vale cultivar é simples, mas exige honestidade: você está presente nessa relação pelo que a pessoa é, ou pelo que ela pode fazer por você?

Quando foi a última vez que você entrou em contato com alguém da sua rede sem querer nada, só para saber como a pessoa estava? Quando foi a última vez que você fez algo por alguém sem calcular o retorno?

Desenvolver interesse genuíno pelas pessoas não é uma estratégia de networking com nome diferente. É lembrar que todo mundo que está ao seu redor tem uma história, tem medos e conquistas que não aparecem no LinkedIn. Os negócios mais sólidos que existem são construídos sobre relações reais onde as pessoas querem estar juntas não porque precisam, mas porque confiam umas nas outras.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Pense nas últimas cinco vezes que você entrou em contato com alguém da sua rede. Em quantas dessas vezes você queria algo?
- Existe alguém que você evita porque "não tem mais nada a oferecer"?
- Existe alguém que te procura apenas quando precisa de algo? E como você se sente?

Ações Práticas

1

- Antes de entrar em contato com alguém, se pergunte honestamente qual é a sua intenção. Você quer saber como a pessoa está, ou quer alguma coisa dela? Essa pergunta simples, feita com regularidade, começa a revelar padrões que você talvez prefira não ver.
- Reserve tempo na sua agenda para relações sem pauta. É só estar presente com alguém que importa pra você. Se isso parece improdutivo, é exatamente por isso que precisa ser feito.
- Memorize detalhes da vida das pessoas ao seu redor: o nome do filho, o projeto que está tocando, a situação difícil que está enfrentando. Pergunte sobre isso na próxima conversa. Interesse genuíno se constrói com atenção, e atenção começa nos detalhes.
- Mantenha contato com pessoas que não têm nada a te oferecer profissionalmente. O ex-sócio que saiu do mercado, o mentor que se aposentou, o amigo que foi pra outro setor. Se você só mantém quem ainda é útil, é porque opera a partir do utilitarismo
- Quando alguém vier até você com um problema, resista ao impulso de resolver rápido e ir embora. Às vezes as pessoas não precisam de solução. Precisam de presença. Ficar um pouco mais, ouvir um pouco mais, é um ato que distingue relação genuína de relação transacional.
- Faça algo por alguém sem que essa pessoa saiba que foi você. Uma indicação, uma abertura de porta, um gesto de apoio feito em silêncio. Quando o reconhecimento é tirado da equação, o que sobra revela muito sobre a sua motivação real.

- Avalie como você se comporta com pessoas em posições hierárquicas abaixo da sua. Utilitarismo relacional aparece primeiro com quem não tem o que te dar. Se você é caloroso com quem pode te abrir portas e indiferente com quem não pode, o padrão já está instalado.
- Cultive pelo menos uma amizade completamente fora do seu círculo profissional, alguém com quem você não compartilha nenhum interesse de negócio, nenhuma rede em comum, nenhuma utilidade mútua, só afinidade. Essas relações são as que mais revelam quem você é de verdade.
- Quando receber um favor, um apoio ou uma indicação, agradeça de forma específica e pessoal, não apenas com uma mensagem genérica, mas reconhecendo exatamente o que a pessoa fez e o que isso significou. Gratidão genuína é o oposto do utilitarismo.
- Periodicamente, revise sua rede e pergunte: quais dessas relações eu cultivaria se eu não tivesse nada a oferecer e nada a receber? As que sobram são as suas relações reais. As que não sobram merecem uma reflexão honesta sobre o que você tem construído.

Alvorada

Quando tudo não é o bastante.

Avarieza

Quanto dinheiro é suficiente para você? É uma pergunta simples, mas se você parar um instante e tentar responder de verdade você vai perceber que a resposta raramente é "o que eu tenho agora." Quase sempre é mais. Um pouco mais. Sempre um pouco mais.

E o problema não é querer crescer. Querer crescer é legítimo, é necessário e é parte de qualquer jornada empreendedora. O problema é quando "mais" deixa de ser um objetivo e vira uma compulsão e quando o dinheiro para de ser uma ferramenta para realizar coisas e começa a ser a medida de quem você é.

Quando isso começa a acontecer, pode ter certeza, que a avareza entrou em cena. Mas não se engane! Raramente alguém se olha no espelho e pensa "estou me tornando avarento." O que aparece primeiro são pensamentos sutis, a sensação de que o que você tem ainda não é suficiente para se sentir seguro, a resistência em compartilhar o que conquistou, o desconforto quando precisa gastar, mesmo quando pode. É um sentimento de escassez que não corresponde à realidade financeira.

O que a pesquisa mostra

O economista Sendhil Mullainathan, da *Universidade de Harvard*, e o psicólogo Eldar Shafir, de *Princeton*, dedicaram anos a estudar¹ o que a sensação de escassez faz com a mente humana. O que descobriram vai além da pobreza material: a escassez é antes de tudo um estado mental, e ele pode se instalar em qualquer pessoa, independente de quanto ela tem.

Quando a mente opera no modo de escassez, ela começa a consumir o que os pesquisadores chamam de "largura de banda cognitiva", ou seja, a capacidade mental disponível para pensar, planejar e tomar decisões. Quanto mais a pessoa foca no que falta, menos recursos mentais sobram para tudo o mais. O dinheiro passa a ocupar um espaço desproporcional na cabeça, distorcendo decisões, estreitando perspectivas e criando um ciclo difícil de quebrar. E mais: a escassez não precisa ser real para produzir esses efeitos. A percepção de que não há suficiente, mesmo quando há, é suficiente para acionar esse mecanismo.

O que a avareza destrói

A primeira coisa que vai embora é a generosidade. Quem opera a partir da avareza começa a tratar recursos como algo a ser protegido, não compartilhado. Isso contamina a forma como você trata as pessoas ao redor: funcionários ficam sem reconhecimento, parceiros se sentem lesados em negociações que poderiam ser justas, familiares percebem que o dinheiro ocupa um lugar maior na sua vida do que eles.

A segunda coisa que vai embora, e talvez a mais dolorosa, é o sentido. Porque quando o dinheiro deixa de ser meio e vira fim, você acorda um dia sem conseguir responder por que ainda está trabalhando tão duro.

O que fazer com isso

Vale perguntar com honestidade: o que o dinheiro representa para você além do que ele pode comprar? Segurança? Validação? Prova de que você chegou lá? Entender o que está por baixo da compulsão por acumular é o primeiro passo para recuperar a relação saudável com o dinheiro.

O segundo passo é praticar a generosidade de forma deliberada. Não porque é nobre, mas porque ela quebra o ciclo. Compartilhar o que você tem, seja com pessoas, seja com causas, seja com seu próprio time, é uma forma concreta de sinalizar para a sua mente que há suficiente.

Crescer financeiramente é importante e não há nada de errado nisso, mas o dinheiro é uma ferramenta e uma ferramenta não pode assumir o controle. Um bom exercício na vida contra a avareza é a Gratidão, quanto mais grato somos pelo que temos menos avarento nos tornamos.

Quanto é suficiente para você? Se você ainda não sabe responder, vale parar e pensar. Porque sem essa resposta, não importa quanto você acumule: a sensação de falta vai acompanhar cada centavo que entrar.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Qual foi a última vez que você foi genuinamente generoso (com dinheiro, com tempo, com reconhecimento) sem calcular o retorno?
- Existe alguma área da sua vida onde o medo de não ter suficiente está tomando decisões por você?
- Se você tivesse hoje o dobro do que tem, você se sentiria seguro ou a sensação de que ainda falta continuaria?
- O que o dinheiro representa para você que nenhuma outra coisa representa?

Ações Práticas:

- Defina o seu número de suficiente. Não o teto do que é possível conquistar, mas o ponto a partir do qual você teria o que precisa para viver bem e com significado. Esse exercício é desconfortável justamente porque revela se você está perseguindo um objetivo ou fugindo de um medo.

- Pratique a generosidade de forma deliberada e regular. Não espere se sentir generoso para agir com generosidade porque quem já caiu na avareza raramente vai se sentir assim.
- Estabeleça uma prática concreta: um percentual do faturamento, um tempo dedicado a ajudar alguém sem retorno, uma contribuição regular a uma causa. A ação muda o estado interno, não o contrário.
- Observe sua reação quando precisa gastar em algo que faz sentido. Existe um desconforto desproporcional ao valor envolvido? Uma resistência que não corresponde à sua realidade financeira? Esse desconforto é um dado importante sobre a sua relação com o dinheiro.
- Reconheça e recompense as pessoas ao seu redor de forma justa e generosa. Avareza aparece muito na forma como líderes remuneram, reconhecem e compartilham resultado com quem ajudou a construir. Se você sempre encontra um motivo para não dividir, vale perguntar o que está por baixo disso.
-
- Separe segurança financeira de acúmulo compulsivo. Construir reservas e patrimônio é inteligente e necessário. O problema começa quando a segurança já foi atingida e o acúmulo continua no mesmo ritmo, movido não por planejamento mas por ansiedade. Aprenda a distinguir os dois.
- Invista em experiências, não só em patrimônio. Viagens, tempo de qualidade com pessoas que ama, momentos que não voltam. Quem opera na avareza tende a adiar o viver para depois e o depois raramente chega do jeito esperado.
- Pergunte às pessoas próximas como elas se sentem em relação à sua generosidade. Sócio, cônjuge, filhos, equipe. Às vezes a avareza é invisível para quem a pratica e absolutamente visível para quem convive com ela. Ter coragem de ouvir essa resposta pode ser revelador.
- Estude a sua história com o dinheiro. Muita avareza tem raiz em escassez vivida no passado: uma infância difícil, um período de crise, um medo que ficou gravado. Entender de onde vem o comportamento é o primeiro passo para decidir conscientemente se você ainda quer ser governado por ele.
- Pratique o desapego de forma gradual e concreta. Doe algo que tem valor pra você. Abra mão de uma vantagem numa negociação que você poderia ganhar. Pague mais do que o combinado quando alguém entregou mais do que o esperado. Cada pequeno ato de soltar treina a mente para sair do modo de escassez.
- Lembre regularmente que dinheiro é um meio, não um fim. Pergunte a si mesmo com frequência: o que eu estou deixando de viver, de construir ou de dar por estar segurando o que tenho? O custo da avareza raramente aparece no extrato bancário mas aparece na qualidade das relações, na leveza do dia a dia e no sentido que você encontra na própria jornada.

Comparação

O sucesso do outro
como sua medida.

Comparação

O sucesso do outro te inspira ou te incomoda? Seja honesto ao responder essa pergunta. Eu não estou falando da resposta que você daria numa conversa, mas com o que acontece dentro de você quando alguém do seu setor publica um resultado expressivo, fecha um contrato grande ou recebe um reconhecimento que você sente que também merecia. Existe uma fração de segundo antes da reação pública, uma espécie de lampejo interno e é nesse lampejo que você pode constatar se você se compara ou não.

Quem empreende vive cercado de referências. E isso, em si, não é problema nenhum. Referências são importantes porque elas mostram o que é possível, ampliam a visão do que pode ser construído e ajudam a calibrar estratégias. Você admira alguém que chegou mais longe e aquilo te alimenta e isso é saudável. Mas existe um ponto em que a referência começa a virar a sua régua e aí a coisa muda completamente. Você para de usar o outro como inspiração e começa a usar o outro como parâmetro do próprio valor. O faturamento dele vira o termômetro do seu sucesso. O crescimento dele vira a medida do seu atraso. E a sua jornada, que tinha um ritmo e uma lógica próprios, começa a ser avaliada por uma régua que nunca foi feita para medir você.

O que a pesquisa mostra

Em 1954, o psicólogo social Leon Festinger publicou um dos artigos¹ mais influentes da história da psicologia: *A Theory of Social Comparison Processes*. Festinger argumentou que os seres humanos têm uma necessidade intrínseca de avaliar suas próprias opiniões e capacidades e que, na ausência de medidas objetivas, fazem isso comparando-se com outras pessoas.

Décadas de pesquisa subsequente confirmaram e expandiram essa ideia, mostrando que comparações para cima (com pessoas percebidas como mais bem-sucedidas) tendem a gerar sentimentos de inadequação, insatisfação e inveja, especialmente quando a distância entre quem compara e quem serve de parâmetro parece grande demais para ser vencida. Uma meta-análise publicada em 2023 reunindo décadas de estudos experimentais concluiu que a exposição a alvos de comparação superiores produz, de forma consistente, efeitos negativos na autoavaliação e no estado emocional de quem compara.

Segundo a *Psychology Today*, estudos estimam que até 10% dos nossos pensamentos cotidianos envolvem algum tipo de comparação. Dez por cento da sua capacidade mental sendo gasta para medir você em relação aos outros. Dez por cento do dia trabalhando contra a sua própria paz.

O que a comparação destrói

A primeira coisa que a comparação destrói é a sua capacidade de reconhecer o que você já construiu. Quando a régua é sempre o outro, o seu progresso real se torna invisível. Você dobrou o faturamento, mas ele triplicou. Você abriu um escritório novo, mas ele abriu três. A conquista existe, mas você não consegue sentir o peso dela porque está sempre olhando para fora.

A segunda coisa que vai embora é a alegria da própria jornada. Cada vitória sua precisa ser validada pela comparação e como sempre haverá alguém com mais, a satisfação nunca se instala de verdade.

A terceira coisa, e talvez a mais perigosa, é a clareza das suas decisões. Quando você começa a tomar decisões baseado no que os outros estão fazendo como lançar um produto porque o concorrente lançou, entrar num mercado porque outro empreendedor entrou, mudar a estratégia porque alguém do seu setor mudou, você larga o volante. Você passa a ser dirigido pela agenda de outros ao invés de seguir a lógica do que faz sentido para o seu negócio e para quem você é.

O que fazer com isso

Theodore Roosevelt disse uma vez que a comparação é a ladra da alegria. Simples assim. E se você parar para pensar, vai perceber que a maioria das vezes em que se sentiu inadequado na sua jornada foi quando estava olhando para o lado e não para frente. Tem uma história no mundo da música que ilustra isso melhor do que qualquer gráfico. Nos anos 80, dois músicos viveram quase o mesmo episódio. Os dois foram dispensados de uma banda pouco antes dela explodir e virar uma das maiores do mundo.

O primeiro se chama Dave Mustaine. Ele foi expulso do Metallica em 1983, pouco antes de a banda se tornar uma das maiores do planeta. Mustaine não desistiu: fundou o Megadeth, vendeu mais de vinte e cinco milhões de discos, encheu estádios, virou uma lenda do heavy metal. E mesmo assim passou anos se considerando um fracasso. Por quê? Porque a régua dele nunca deixou de ser o Metallica, a banda da qual ele tinha saído. Não importava o tamanho do que ele construía: ao lado daquela referência, sempre se sentia menor.

O segundo se chama Pete Best. Ele foi o primeiro baterista dos Beatles e acabou dispensado em 1962, às vésperas de o grupo se tornar talvez a maior banda da história. À primeira vista, o azarado dos dois - o homem que perdeu a vaga na maior banda do mundo. Mas anos mais tarde, Pete Best dizia que era um homem feliz, porque a saída o levou a construir uma vida, uma família, uma paz que talvez não tivesse encontrado no meio daquele furacão. Ele parou de medir a vida pela fama que perdeu e passou a medir pelo que de fato importava para ele.

Um tinha tudo o que o mundo chama de sucesso e vivia infeliz. O outro tinha aquilo que o mundo chamaria de fracasso e vivia em paz. A diferença entre os dois nunca foi o tamanho da conquista. Foi a régua que cada um escolheu usar para medir a própria vida.

A pergunta que vale fazer não é "como eu estou em relação a fulano?" A pergunta que vale fazer é "como eu estou em relação a quem eu era há um ano?" Crescimento de verdade é medido no eixo do tempo, não no eixo do outro. Cada trajetória tem uma velocidade, um contexto, uma história por trás que você não vê quando olha de fora para a vida de outra pessoa.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Quando você vê um concorrente ou colega de setor crescendo, qual é a sua primeira reação interna?
- Existe alguém cujo sucesso te incomoda de forma desproporcional? O que esse incômodo diz sobre o que você ainda não resolveu dentro de si?
- Pense na última decisão importante que tomou no seu negócio: ela nasceu da lógica do que faz sentido para você, ou nasceu de uma comparação com o que outros estavam fazendo?

Ações Práticas

- Troque a régua externa pela régua interna. Em vez de se perguntar "como eu estou em relação a fulano?", se pergunte "como eu estou em relação a quem eu era há um ano?" Faça isso virar um hábito: uma revisão trimestral honesta da sua própria evolução, sem olhar para os lados.
- Quando sentir inveja, use-a como informação, não como veneno. A inveja aponta para o que você deseja e ainda não tem. Em vez de deixá-la te consumir, pergunte: o que exatamente me incomoda no sucesso dessa pessoa? O que isso revela sobre o que eu ainda quero conquistar?
- Cuide do que você consome nas redes sociais. Um feed construído em torno de pessoas que te fazem se sentir pequeno não é inspiração, mas autossabotagem. Isso não significa viver numa bolha, mas significa ser intencional sobre quais referências você deixa entrar na sua cabeça com frequência.
- Celebre as suas conquistas de verdade, sem relativizar. Quando algo bom acontece, permita-se sentir isso completamente antes de olhar para quem foi mais longe. A comparação imediata rouba o sabor de cada vitória. Crie o hábito de pausar e reconhecer o que você construiu antes de já estar pensando no próximo passo.

- Separe referência de comparação. Referência te inspira e te mostra o que é possível. Comparação te diminui e te paralisa. A diferença está na pergunta que você faz: "como eu posso aprender com essa pessoa?" é referência. "Por que ela está à frente de mim?" é comparação.
- Evite conversas e ambientes que estimulam a comparação compulsiva. Aquele grupo onde todo mundo fica medindo resultado, aquela reunião onde o assunto é sempre quem está crescendo mais, aquele podcast que celebra apenas os números extraordinários. Esses ambientes alimentam esse ciclo e você tem escolha sobre o quanto se expõe a eles.
- Busque conhecer a história por trás do sucesso que te incomoda. O que você vê do sucesso alheio é sempre o capítulo final, não os anos de erro, de dívida, de dúvida, de relações sacrificadas, de madrugadas difíceis. Quando você conhece a história completa, a comparação perde força porque você entende que está comparando realidades que não são comparáveis.
- Defina o que sucesso significa para você. Muito da comparação vem de perseguir uma definição de sucesso que não é sua. Quando você tem clareza sobre o que quer construir e por que, o que o outro está fazendo perde relevância como medida do seu valor.
- Pratique o reconhecimento genuíno do sucesso alheio. Quando alguém do seu setor conquista algo significativo, treine a capacidade de se aproximar e reconhecer com sinceridade.

Gambardia

Quando a ambição
perde o freio.

Ganância

A ambição é uma das forças mais importantes de quem empreende, porque sem ela, você não sai do lugar. Não assume riscos, não insiste quando tudo ao redor diz para parar. A ambição é o combustível que move o empreendedor. Não há nada de errado com ela, muito pelo contrário.

Mas pode acontecer dessa ambição perder o equilíbrio e virar uma compulsão. Quando isso acontece, a ambição se transforma em ganância e a diferença entre as duas, embora pareça sutil, é enorme na prática.

A ambição pergunta: para que eu quero crescer? A ganância não pergunta mais. Ela só quer mais. Mais dinheiro, mais poder, mais resultado, mais reconhecimento. Não importa como, ela só quer mais. Sem questionar o porquê, sem definir um teto, sem se perguntar o que está sendo sacrificado no processo. É uma corrida sem linha de chegada, e a tragédia é que o corredor raramente percebe que já não sabe mais por que está correndo.

O que a pesquisa mostra

Um estudo¹ conduzido por pesquisadores da *Universidade de Tilburg* e publicado no periódico *Personality and Individual Differences* investigou diretamente a relação entre ganância e comportamento antiético. Em três estudos diferentes, com amostras somando mais de 3.400 participantes nos Estados Unidos, Bélgica e Holanda, os pesquisadores encontraram que indivíduos com níveis mais elevados de ganância relatavam significativamente mais comportamentos antiéticos, eram mais suscetíveis a subornos e avaliavam condutas desonestas como mais aceitáveis do que indivíduos menos gananciosos.

Um dos mecanismos identificados foi a redução do autocontrole: a ganância, ao concentrar o foco no ganho imediato, enfraquece a capacidade da pessoa de resistir a ações que ela sabe, racionalmente, que não deveria tomar.

O exemplo² mais citado na literatura sobre ganância corporativa é a Enron. Em 2000, a empresa era a sétima maior dos Estados Unidos, com receitas declaradas de quase 101 bilhões de dólares e seis anos consecutivos sendo eleita pela revista *Fortune* como a empresa mais inovadora do país. O que ninguém sabia era que, por trás dos números, havia uma arquitetura deliberada de fraude contábil construída para esconder bilhões em dívidas e inflar lucros fictícios. Kenneth Lay, fundador e presidente do conselho, e Jeffrey Skilling, que assumiu como CEO em 2001, cultivaram internamente uma cultura onde o lucro justificava qualquer meio: mentira, manipulação, pressão sobre auditores. Quando a fraude veio à tona em dezembro de 2001, a empresa pediu falência em questão de semanas, 20 mil funcionários perderam seus empregos e suas economias, e investidores perderam bilhões. Skilling foi condenado a 24 anos de prisão, pena depois reduzida em recurso. Lay morreu antes de ser sentenciado.

O que a ganância destrói

A primeira coisa que a ganância destrói são os valores. E ela quase nunca começa por algo que você chamaria de errado, mas por uma escolha que, naquele momento, parece só "fazer o que tem que ser feito". Levar vantagem numa negociação com quem confiou em você. Espremer um fornecedor que depende do seu contrato para sobreviver. Ficar com o crédito de um resultado que foi de outra pessoa. Tomar a fatia de alguém porque você podia, porque estava ao seu alcance. Cada uma dessas escolhas, sozinha, parece pequena demais para importar. Mas todas têm a mesma assinatura: você cresceu passando por cima de alguém. E é a soma disso que, com o tempo, te transforma em alguém que você não reconhece.

A segunda coisa que vai embora é o julgamento. Quando o único foco passa a ser o ganho, a mente começa a justificar o que antes seria impensável. "Todo mundo faz isso." "O mercado funciona assim." "Se eu não fizer, outro faz." Essas frases parecem explicações, mas são sintomas. São o sinal de que a ganância já está decidindo no seu lugar e de que você parou de enxergar as pessoas como pessoas e passou a enxergá-las como degraus. O outro deixa de ser alguém e vira um meio para o seu "mais".

A terceira coisa, e talvez a mais difícil de recuperar, é a paz. Porque a ganância não sacia. Por definição, ela nunca chega ao ponto do suficiente e sempre há um próximo número, um próximo nível, um próximo "só mais um pouco". E aí mora a maior tragédia: a pessoa que passou anos tomando dos outros para ter mais um dia olha em volta e percebe que ficou sozinha no topo que construiu. O rastro que ela deixou pelo caminho não foi só de números, mas de gente.

O que fazer com isso

A pergunta mais importante que um empreendedor ambicioso pode se fazer é: para que eu estou crescendo? Se você não consegue responder com convicção ou se a resposta for apenas "para ter mais", vale parar e entender o que está por baixo disso.

O segundo movimento é definir, com honestidade, a sua medida de suficiente, conforme já falamos aqui. Não o teto do que é possível, mas o ponto a partir do qual o crescimento deixa de ser necessário para a sua vida e passa a ser apenas uma compulsão. Esse ponto existe. Encontrá-lo é um ato de autoconhecimento e talvez o mais importante que um empreendedor possa fazer.

Cresça, construa coisas grandes e prospere de verdade. Mas saiba o porquê. E saiba até onde.

Um tinha tudo o que o mundo chama de sucesso e vivia infeliz. O outro tinha aquilo que o mundo chamaria de fracasso e vivia em paz. A diferença entre os dois nunca foi o tamanho da conquista. Foi a régua que cada um escolheu usar para medir a própria vida.

A pergunta que vale fazer não é "como eu estou em relação a fulano?" A pergunta que vale fazer é "como eu estou em relação a quem eu era há um ano?" Crescimento de verdade é medido no eixo do tempo, não no eixo do outro. Cada trajetória tem uma velocidade, um contexto, uma história por trás que você não vê quando olha de fora para a vida de outra pessoa.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Se você parasse de crescer hoje e mantivesse o que tem, como se sentiria? Aliviado ou ansioso?
- Você já tomou alguma decisão nos últimos meses que, no fundo, sabia que não estava completamente alinhada com quem você quer ser mas tomou mesmo assim porque o resultado valia?
- O que você está sacrificando em nome do crescimento que não deveria estar sacrificando?
- Para que, especificamente, você quer mais do que já tem?

Ações Práticas

- Defina o seu porquê com clareza e revise ele periodicamente. Para que você está crescendo? O que você quer construir e por quê isso importa?
- Estabeleça limites éticos não negociáveis. Não espere estar diante de uma decisão difícil para decidir até onde você vai. Defina com antecedência as linhas que você não atravessa independente do resultado que está em jogo.
- Monitore o momento em que "mais" vira compulsão. Existe uma diferença entre querer crescer com propósito e precisar de mais sem conseguir explicar por quê. Aprenda a reconhecer essa diferença em você mesmo. Ela costuma aparecer na forma de insatisfação crônica, de nunca conseguir comemorar de verdade, de sempre ter o olho no próximo número antes de digerir o atual.
- Avalie periodicamente o que está sendo sacrificado em nome do crescimento. Relações, saúde, valores, tempo com quem você ama. Todo crescimento tem um custo e tudo bem que tenha. O problema é quando o custo ultrapassa o que você conscientemente aceitaria pagar.

- Pratique tomar decisões pelo critério certo, não só pelo critério do resultado. Antes de fechar um negócio, firmar uma parceria ou tomar uma decisão importante, pergunte: eu me sentiria confortável se as pessoas que respeito soubessem exatamente como essa decisão foi tomada?
- Diferencie ambição de ganância nas suas decisões do dia a dia. A ambição pergunta: o que eu posso construir? A ganância pergunta: o quanto eu posso extrair?
- Cultive gratidão pelo que já tem de forma regular. Quem é incapaz de sentir gratidão pelo que tem dificilmente vai encontrar satisfação no que ainda vai conquistar.

Ingratidão

Não esqueça quem te apoiou.

Ingratidão

Ninguém chega longe sozinho. Essa é uma verdade que quase todo empreendedor reconhece no começo da jornada e que vai ficando mais difícil de enxergar à medida que o sucesso chega.

Não é que a pessoa decida conscientemente apagar quem esteve lá antes, normalmente esse esquecimento vai aparecendo devagar: A agenda vai ficando cada vez mais cheia, as prioridades vão mudando, e as pessoas que foram essenciais numa fase anterior da sua vida vão perdendo a importância. O primeiro funcionário que deu tudo de si quando eram apenas vocês dois. O parceiro que emprestou dinheiro quando o banco disse não. O colega que abriu uma porta decisiva. O amigo que ficou quando todo mundo ainda estava em dúvida. Essas pessoas existem na história de quase todo empreendedor e com frequência são tratadas com uma indiferença que não corresponde ao papel que tiveram.

A ingratidão raramente é declarada. Ela se manifesta na ausência, no distanciamento, na memória seletiva que lembra das próprias batalhas, mas esquece de quem estava ao lado nelas.

O que a pesquisa mostra

A ingratidão não é apenas um vício entre outros, mas a raiz de onde todos os outros vícios brotam. E não é ideia nova: Cícero, um dos maiores pensadores da Roma antiga, já dizia que a gratidão não é apenas a maior das virtudes, mas a mãe de todas as outras. Dois mil anos depois, a psicologia moderna chegou a conclusões que validaram esse pensamento.

Uma revisão¹ publicada no *Journal of Organizational Behavior*, em 2023, que compilou décadas de pesquisa sobre gratidão no ambiente de trabalho, identificou que a gratidão é um dos poucos construtos psicológicos que produzem efeitos positivos em múltiplas direções ao mesmo tempo: melhora o bem-estar de quem a expressa, fortalece os vínculos, reduz comportamentos destrutivos no trabalho e aumenta a disposição para ajudar e colaborar.

O inverso também é verdadeiro: ambientes onde o reconhecimento é escasso e a ingratidão é normalizada tendem a produzir mais retaliação, isolamento e desengajamento.

Um segundo² estudo testou intervenções de gratidão em ambientes corporativos e encontrou que mesmo práticas simples e breves de reconhecimento reduzem de forma significativa comportamentos de incivilidade, fofoca e ostracismo dentro das equipes. Em outras palavras: a presença ou a ausência de gratidão não é um detalhe emocional, mas um fator estrutural que molda como as pessoas se comportam umas com as outras.

O que a ingratidão destrói

A primeira coisa que vai embora é a reputação. O mundo dos negócios é menor do que parece, e as pessoas falam. Quem foi tratado com ingratidão conta. E quem ouve fica com uma informação importante sobre o caráter de quem agiu assim, que vai influenciar, silenciosamente, decisões futuras sobre trabalhar, indicar ou confiar nessa pessoa.

A segunda coisa que a ingratidão destrói é a profundidade das relações atuais. Quando as pessoas ao redor percebem que você descartou quem estava lá antes, elas concluem, com razão, que o mesmo pode acontecer com elas. Criam uma distância protetora, passam a entregar o suficiente para manter a relação sem investir de verdade. O líder ingrato vai ficando cercado de pessoas que estão presentes mas não estão comprometidas.

A terceira coisa que vai embora é a clareza sobre a própria trajetória. Quando você apaga as contribuições de quem te ajudou, você distorce a história do seu próprio sucesso. Começa a acreditar numa versão da jornada que é auto-suficiente e, no fundo, falsa.

O que fazer com isso

Nomear com clareza quem esteve presente nas fases difíceis é um exercício que todo empreendedor deveria fazer com regularidade. Quem acreditou antes de existir qualquer evidência para acreditar? Quem ficou quando a empresa quase fechou? Quem abriu uma porta que mudou o curso de tudo?

Gratidão não é fraqueza, não diminui o seu mérito, não apaga o que você construiu e não reduz o valor do seu esforço. Ela apenas reconhece uma verdade que o ego tende a esconder: que nenhuma trajetória de verdade foi construída no isolamento.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Quem foram as três pessoas mais importantes na sua trajetória até aqui — não necessariamente as mais óbvias, mas as que estiveram lá quando mais importava?
- Quando foi a última vez que você entrou em contato com elas sem precisar de nada, só para dizer o que representaram pra você?
- Existe alguém que contribuiu significativamente para onde você chegou e que você se distanciou sem uma razão real? E se essa pessoa soubesse exatamente como você a vê hoje, ela se sentiria reconhecida ou esquecida?

Ações Práticas

- Faça uma lista das pessoas que foram essenciais na sua trajetória e entre em contato com elas de forma genuína. Não para pedir nada ou não para manter networking mas para dizer, com palavras claras, o que elas significaram para você. Muita gente carrega contribuições que nunca foram reconhecidas.
- Quando contar a história do que construiu, inclua quem esteve lá. Em entrevistas, em conversas, em apresentações Líderes que reconhecem publicamente quem os ajudou constroem uma reputação de caráter que nenhum resultado financeiro compra.
- Mantenha contato com pessoas da sua origem. O primeiro funcionário, o sócio da fase inicial, o cliente que acreditou antes de todo mundo. Essas relações te lembram de onde você veio e de quem você era antes do sucesso chegar.
- Revise como você trata os veteranos da sua empresa. Quem está há mais tempo nem sempre está no cargo mais alto, mas carrega uma história e uma lealdade que têm valor real.
- Quando alguém te abrir uma porta, feche o ciclo. Agradeça de forma específica, não genérica. Diga exatamente o que aquela indicação, aquela introdução ou aquele apoio gerou de concreto na sua trajetória.
- Não apague sócios e parceiros antigos da narrativa da empresa. Mesmo quando a sociedade terminou, mesmo quando a relação acabou, a contribuição foi real. Reescrever a história para parecer que você construiu tudo sozinho é uma forma de ingratidão que as pessoas ao seu redor percebem.
- Cultive o hábito de agradecer no dia a dia, não só nas grandes ocasiões. O colaborador que entregou além do esperado, o fornecedor que resolveu um problema no limite do prazo, o parceiro que cobriu uma lacuna sem ser pedido. Gratidão cotidiana cria uma cultura onde as pessoas se sentem vistas.
- Quando estiver bem, lembre de quem está passando por dificuldade. O ex-sócio que está reconstruindo, o amigo empreendedor que está num ciclo ruim, o mentor que agora precisa de apoio.

Indiferença

Quando você está em todo lugar,
menos onde mais importa.

Indiferença

Eu sei o que é empreender e o quanto é desafiador carregar tudo que envolve construir um negócio: as inúmeras responsabilidades no colo, as pessoas dependendo de você, a pressão contante. Não estou falando de fora na teoria, eu vivo e vivo isso e por isso trago essa provocação.

É natural que o trabalho ocupe um espaço grande na vida de quem está construindo algo. Ninguém constrói algo relevante sem colocar energia de verdade nisso. O problema não é o trabalho tomar espaço, o problema é quando ele passa a tomar todo o espaço e vai empurrando para as margens as pessoas e as relações que são importante para você.

E assim como tudo o que estamos falando nesse material, não acontece de uma hora para outra: De forma gradual e progressiva, sem que você perceba, o trabalho começa a ocupar não só o seu tempo, mas a sua cabeça, a sua energia e a sua presença. E quando você olha para os lados, sua família ainda está lá, seus amigos ainda estão lá mas você não está. Às vezes até está fisicamente, mas a cabeça está na reunião de amanhã, no contrato que não fechou ou no problema que não resolveu e as pessoas mais importantes da sua vida ficam convivendo com uma versão de você que está sempre em outro lugar.

No seu coração, a família continua sendo importante, os amigos continuam sendo importantes, mas você simplesmente não demonstra mais isso para eles.

O que a pesquisa mostra

Uma revisão publicada¹ no *Contemporary Family Therapy* analisou o impacto do workaholism — o padrão compulsivo de trabalho excessivo, muito comum entre empreendedores — sobre o funcionamento familiar e o bem-estar psicológico dos membros da família.

Os resultados não bem enfáticos: cônjuges de workaholics relatam níveis significativamente maiores de distanciamento conjugal e sensação de negligência. Filhos de pais workaholics apresentam níveis mais elevados de ansiedade e depressão em comparação com crianças de famílias onde esse padrão não existe. E em muitos casos, as crianças descrevem a dinâmica familiar de forma semelhante à de famílias com pais ausentes por outros motivos.

A ausência emocional produz os mesmos efeitos que ausência física. A pessoa pode estar sentada à mesa do jantar todos os dias e ainda assim estar completamente ausente para quem está ao seu lado.

O que a indiferença destrói

A primeira consequência é que as pessoas passam a te ver como uma pessoa fria. Elas não enxergam a pressão que você carrega, enxergam alguém distante, desinteressado, que não se importa. Não sabem da reunião de amanhã. Sabem que você não está ali. E o mais injusto é que, por dentro, você continua amando essas pessoas do mesmo jeito mas o que chega até elas é frieza. Com o tempo, é assim que elas passam a te enxergar, e começam a se perguntar se ainda importam para você.

A segunda consequência é a perda do vínculo, e ela acontece em silêncio. Quem se sente em segundo plano raramente reclama. Vai se adaptando à sua ausência, preenchendo com outras coisas e outras pessoas o espaço que você deixou. Quando você finalmente olha para o lado, a distância já é maior do que parecia e mais difícil de recuperar.

A terceira consequência é a mais triste: momentos que não voltam. A primeira peça da escola. O aniversário em que você estava à mesa, mas com a cabeça nas mensagens. A conversa que um amigo precisava ter e que nunca aconteceu porque você estava sempre ocupado. Esses momentos não têm segunda chance. E quando você se dá conta, pode ter conquistado muita coisa lá fora e perdido presença justamente onde ela mais importava.

O que fazer com isso

A solução não é necessariamente trabalhar menos (mas talvez seja), mas é estar presente de verdade quando você não está trabalhando. Existe uma diferença enorme entre estar em casa e estar presente em casa. Entre estar na mesa do jantar e estar naquele jantar, em aparecer no aniversário e estar de verdade naquele momento.

Reorganizar prioridades não significa abandonar a ambição, mas sim reconhecer que as pessoas que você ama precisam de você e não de uma versão distraída, sobrecarregada e sempre com a cabeça em outro lugar. Elas precisam de presença. E presença é uma escolha que você precisa fazer repetidamente, especialmente quando a pressão está mais alta, porque é exatamente nesses momentos que é mais fácil ceder à indiferença.

Sucesso não é apenas o que você constrói lá fora, mas é também e principalmente o que você preserva dentro de você.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Quando foi a última vez que você esteve completamente presente (sem celular, sem a cabeça no trabalho) com alguém que você ama?
- Existe alguém na sua vida que merecia mais de você do que tem recebido?
- Se as pessoas mais próximas fossem descrever como é conviver com você hoje, o que elas diriam?

Ações práticas

- Defina horários não negociáveis com quem você ama e os proteja como suas reuniões mais importantes. Jantar em família, fim de semana com os filhos, encontro com amigos próximos. Coloque na agenda e proteja como se fosse um compromisso com o cliente mais importante que você tem e transforme isso em ritual: o que se repete cria pertencimento e sinaliza, de forma concreta, que essas pessoas ocupam um lugar que o trabalho não preenche.
- Quando estiver com as pessoas que ama, desligue o trabalho de verdade. Celular virado, notificações silenciadas, cabeça presente. Presença pela metade não é presença. É uma forma diferente de ausência, e as pessoas ao seu redor percebem isso com clareza.
- Aprenda a reconhecer os sinais de que você está se distanciando. Quando foi a última vez que perguntou como seu filho está na escola? Quando foi a última vez que ligou para um amigo sem ter nada a pedir?
- Comunique às pessoas ao seu redor quando estiver em período de alta pressão, em vez de simplesmente desaparecer. "Estou numa fase muito intensa, mas não deixei de me importar com você." Essa conversa, feita com honestidade, preserva vínculos importantes.
- Revise o que você está chamando de prioridade. Se você disse que sua família é a sua maior prioridade, mas a agenda não reflete isso, você tem um problema de coerência. Prioridade é o que você protege quando tudo está disputando o mesmo espaço.
- Peça para alguém próximo te dizer honestamente como tem sido conviver com você. Essa conversa pode ser desconfortável, mas é muito menos custosa do que descobrir o distanciamento quando ele já virou distância demais para recuperar.

Vaidade

Longe de suas conquistas,
quem você é?

Vaidade

Essa pergunta porque toca num ponto que poucos têm coragem de examinar com honestidade: o quanto do que você faz é genuinamente seu, e o quanto é construído para os olhos dos outros.

A vaidade, por si só, não é um problema. Somos seres que precisam de reconhecimento, isso é da natureza humana, é legítimo, é parte do que nos move. O problema começa quando a necessidade de ser visto passa a ser maior do que a necessidade de ser. Quando a imagem começa a importar mais do que a essência, quando você acorda de manhã e, antes de pensar em quem você é, já está pensando em como vai parecer.

Esse é o movimento que acontece com muitos empreendedores à medida que crescem. A conquista, que no começo era um fim em si mesma, vai se tornando cada vez mais um instrumento de validação externa. O negócio que você construiu vira vitrine e as decisões passam a ser filtradas pela pergunta "o que vão pensar?" antes da pergunta "o que é certo?". E aos poucos, sem que você perceba, você para de se perguntar quem você é e começa a se perguntar, exclusivamente, como está sendo visto.

O que a pesquisa mostra

A psicologia chama isso de dependência de validação externa, e seus efeitos são bem documentados. Uma pesquisa¹ conduzida por pesquisadores da Universidade de Houston concluiu que pessoas com alta necessidade de aprovação externa têm sua autoestima diretamente correlacionada com a forma como acreditam ser percebidas pelos outros, o que cria uma armadilha psicológica em que o senso de valor próprio fica completamente refém de fatores que estão fora do seu controle. Quando alguém te elogia, você se sente bem. Quando alguém te critica, você entra em colapso. O termômetro do seu valor está nas mãos de todo mundo menos nas suas.

A Teoria da Autodeterminação,² desenvolvida pelos psicólogos Richard Ryan e Edward Deci, de Rochester, identifica autonomia, competência e pertencimento como as três necessidades psicológicas fundamentais para que um ser humano floresça de verdade. Quando a motivação vem de dentro, quando você age porque acredita naquilo, porque faz sentido para quem você é, existe saúde psicológica e satisfação real. Quando a motivação vem exclusivamente de fora, da aprovação alheia e do reconhecimento externo, o resultado é o oposto: ansiedade crescente, sensação de vazio e uma dependência que nunca se sacia, porque aprovação externa é sempre temporária e sempre insuficiente.

O que a vaidade destrói

A primeira coisa que vai embora é a autenticidade. Quando você está mais preocupado em parecer do que em ser, começa a moldar o que diz, o que decide e até o que pensa de acordo com o que acredita que os outros querem ver.

A segunda coisa que vai embora é a qualidade das suas decisões. Um líder que opera a partir da vaidade está mais propenso a ouvir o que vem de fora do que o que vem de dentro. Isso o torna vulnerável a bajuladores, pessoas que percebem essa necessidade de aprovação e a exploram, dizendo exatamente o que ele quer ouvir. Decisões tomadas para impressionar raramente são as melhores decisões.

A terceira coisa que vai embora é a liberdade, porque viver preocupado com a opinião alheia é uma prisão e é uma prisão que você mesmo constrói e da qual você mesmo guarda a chave. Você não consegue arriscar porque tem medo de errar na frente dos outros, você não consegue ser vulnerável porque isso comprometeria a imagem, você não consegue mudar de ideia porque isso pareceria fraqueza. E você vai ficando cada vez mais preso numa versão de si mesmo que foi fabricada para o olhar externo e cada vez mais distante de quem você realmente é.

O que fazer com isso

A reconexão começa por dentro. Significa voltar às raízes e lembrar de onde você veio, dos valores que recebeu, das pessoas que te formaram antes de qualquer conquista. Significa cercar-se de pessoas que podem te dizer a verdade, que não aplaudem automaticamente, que te conhecem de antes da vitrine existir.

A pergunta que vale carregar não é "o que vão pensar de mim?" É "quem eu sou quando ninguém está olhando?" Porque é essa versão, a que existe sem plateia, que revela o que você realmente construiu por dentro e é ela que vai determinar, no longo prazo, a consistência e a sustentabilidade de tudo que você está construindo por fora.

Cuide da sua vaidade. Não a elimine, ela tem seu lugar. Mas não deixe que ela tome o lugar de quem você é.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Se você acordasse amanhã completamente anônimo (sem seguidores, sem cargo, sem reconhecimento) o que sobraria de você?
- Existe alguma decisão recente que você tomou mais pensando em como ia parecer do que no que era certo?
- E quando foi a última vez que você fez algo significativo sem contar para ninguém?

Ações práticas

- Cultive pelo menos uma área da sua vida que não aparece em lugar nenhum. Um hobby, uma prática, uma relação que existe só para você, sem post, sem story, sem audiência.
- Vigie sua relação com a aprovação nas redes. Antes de compartilhar uma conquista, pergunte-se: estou fazendo isso para inspirar ou para impressionar? A linha entre os dois é tênue, mas existe. E repare quantas vezes por dia você volta para checar quem viu, curtiu ou comentou. Se for muitas, vale perguntar o que você está buscando nesse número e quanto peso ele está tendo na forma como você se sente.
- Cerque-se de pessoas que podem te dizer não. Que discordam, que questionam, que não aplaudem automaticamente. Bajuladores são o combustível da vaidade, e quanto mais você cresce, mais eles aparecem.
- Pratique fazer coisas que você não domina na frente de outras pessoas. A vaidade tem pavor de incompetência pública, e aprender algo novo, errar e pedir ajuda são práticas que treinam a humildade.
- Tome decisões importantes sem consultar a opinião de todo mundo primeiro. Decida com base nos seus valores, não na aprovação antecipada. Depois observe como se sente. A leveza de uma decisão alinhada com quem você é tem uma qualidade diferente da ansiedade de uma decisão tomada para agradar.
- Quando receber críticas, resista ao impulso imediato de defender a imagem. Ouça. Considere. Pergunte se há algo verdadeiro naquilo antes de descartar. A vaidade reage à crítica como a uma ameaça, mas uma crítica bem feita é uma das informações mais valiosas que você pode receber.
- Lembre-se de que legado não é o que aparece, mas o que fica. O que as pessoas vão lembrar de você não é o carro, o escritório, o número de seguidores ou os prêmios. Vão lembrar de como você as tratou, do que você defendeu quando custava caro defender, de quem você era quando a câmera estava desligada.

Sobretudo

As pessoas te respeitam ou
elas só têm medo de você?

Soberba

As pessoas te respeitam ou elas só têm medo de você? No fundo, todo líder sabe a resposta para essa pergunta. Sabemos quando as pessoas concordam porque estão convencidas e sabemos quando concordam porque não querem arcar com as consequências de discordar.

Soberba não é autoconfiança, não é clareza de visão, não é firmeza, não é a capacidade de tomar decisões sob pressão. Essas são qualidades necessárias em qualquer líder que vale alguma coisa. A soberba é outra coisa: É a crença de que você já sabe o suficiente, de que a sua perspectiva é superior à dos outros e de que a sua experiência dispensa a contribuição de quem está ao redor. Quando o líder para de liderar pessoas e começa a simplesmente exercer poder sobre elas sabemos que ele está tomado pela soberba.

O que a pesquisa mostra

Um estudo¹ publicado no *Journal of Business Research* por pesquisadores de diversas universidades identificou que líderes que criam ambientes de medo nas organizações produzem um fenômeno chamado silêncio organizacional defensivo: os colaboradores deixam de trazer opiniões contrárias, deixam de apontar problemas, deixam de propor abordagens diferentes, não porque concordam, mas porque calcularam que o risco de falar é maior do que o custo de ficar quieto. O resultado é que o líder passa a tomar decisões sem acesso às informações reais do ambiente ao seu redor.

O psicólogo Adam Grant foi direto ao ponto num artigo² no *New York Times*: "A evidência é clara: liderança por intimidação é uma estratégia ruim. Humilhar pessoas não aumenta sua produtividade, e sim diminui. O desrespeito não apenas desmotiva. Ele também perturba o foco, causando erros custosos."

A pesquisa de Grant e de outros pesquisadores confirma um padrão: líderes que geram medo conseguem obediência de curto prazo e perdem inovação, engajamento e qualidade de decisão no longo prazo.

O que a soberba destrói

A primeira coisa que a soberba destrói é a capacidade de aprender. Quando você acredita que já tem as respostas, para de fazer as perguntas, para de ouvir. A abertura que permitia que novas ideias chegassem vai se fechando, e o líder vai ficando progressivamente mais desconectado da realidade do mercado, da equipe e do ambiente ao redor. Os erros começam a demorar mais para ser percebidos porque ninguém mais tem coragem de apontar o que está errado.

A segunda coisa que vai embora é a qualidade das decisões. Um líder soberbo toma decisões baseadas no próprio ego, não na melhor leitura disponível da realidade. Ele superestima a própria capacidade, ignora riscos que pessoas ao redor estão vendo claramente e descarta sinais de alerta que seriam óbvios se houvesse humildade suficiente para enxergar. E como criou ao redor um silêncio organizacional, onde ninguém contradiz e ninguém questiona, ele raramente recebe a correção de curso que salvaria a decisão.

A terceira coisa que a soberba destrói é o legado. Porque o líder que comanda pelo medo pode construir resultados por um período, mas não constrói história, não constrói cultura e não constrói algo que permaneça depois dele. Autoridade real é concedida e não imposta e só é concedida a quem as pessoas escolhem seguir, não a quem as pessoas obedecem por não terem outra opção.

O que fazer com isso

Existe muita diferença entre respeito e medo. Respeito é o que as pessoas sentem quando um líder as escuta, considera sua perspectiva, admite quando erra e usa sua influência para construir, não para impor. Já o medo é o que sobra quando nada disso existe. E a pergunta que vale fazer com honestidade é: se você tirasse o cargo, a hierarquia, o poder de punir e recompensar, as pessoas ainda te seguiriam?

Voltar ao centro significa reconhecer que a sua experiência não elimina a necessidade de ouvir. Que anos anos empreendendo ou sendo líder é um ativo enorme e não uma licença para desconsiderar quem está ao redor. Que delegar não é abrir mão do controle, e sim confiar que outras pessoas podem contribuir com algo que você não tem

Quando você se livra da soberba, algo acontece que a intimidação nunca consegue produzir: as pessoas passam a te seguir porque querem, não porque têm medo. E esse é o único tipo de liderança que realmente funciona.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Se você saísse da empresa amanhã, as pessoas sentiriam alívio ou perda?
- Existe alguém ao seu redor que claramente evita te contradizer e o que isso diz sobre o ambiente que você criou?
- As pessoas ao seu redor te respeitam, ou têm medo de você?

Ações Práticas

- Pergunte ativamente por opiniões contrárias à sua. Em reuniões, antes de fechar uma decisão importante, pergunte explicitamente: "O que estou deixando de enxergar? Alguém vê algo diferente?"
- Quando alguém discordar de você, ouça até o final antes de responder. Resista ao impulso de já estar formulando a refutação enquanto a pessoa ainda está falando.
- Admita publicamente quando errar. A capacidade de reconhecer o erro sem se desintegrar é uma das marcas mais poderosas de liderança madura, e é o oposto direto da soberba.
- Delegue não só tarefas, mas decisões. Dar autonomia real às pessoas ao redor é um ato de confiança que sinaliza que você não precisa controlar tudo para se sentir no comando. Líderes soberbos delegam a execução e mantêm o controle de tudo.
- Busque ativamente a perspectiva de quem está mais próximo da operação. Os funcionários que estão na linha de frente frequentemente enxergam problemas e oportunidades que o líder no topo não vê. Criar canais reais para essa informação chegar, e agir com base nela, é um exercício de humildade.
- Observe como as pessoas se comportam quando você entra na sala. Elas ficam mais tensas ou mais à vontade? As conversas se abrem ou se fecham? Essa mudança de atmosfera é um dos dados mais honestos sobre o tipo de ambiente que você criou ao redor de si mesmo.
- Mantenha pelo menos uma relação onde você não é a autoridade. Um mentor, um coach, um grupo de pares onde você é igual, não o mais experiente ou o mais bem-sucedido.
- Lembre que autoridade é concedida e não imposta. As pessoas te seguem porque escolheram te seguir, não porque não têm opção. Esse tipo de autoridade é construído com consistência, com respeito, com abertura e com a disposição de colocar o coletivo acima do ego.

Incoerência

Faça o que eu digo,
mas não faça o que eu faço?

Incoerência

Tenho certeza que você já conviveu com alguém assim. Alguém que prega transparência, mas esconde informações. Que fala em respeito, mas humilha os outros. Que defende a ética mas faz acordos por debaixo dos panos. Que exige comprometimento da equipe mas some nos momentos difíceis.

Talvez o mais incomodo de tudo isso seja você parar para refletir e ver que essa pessoa pode ser você.

A incoerência começa a aparecer com uma pequena concessão que parece razoável naquele momento, uma decisão que não estava completamente alinhada com o que você acredita, mas que parecia a mais fácil, um acordo que você sabe que não deveria aceitar, mas aceitou porque o resultado era tentador ou uma cobrança que você fez à sua equipe mas que não se aplicava a você mesmo. Pequenas brechas que, individualmente, parecem inofensivas mas que somadas ao longo do tempo, vão te transformando em outra pessoa.

O que a pesquisa mostra

A psicologia tem um nome para isso: *ethical fading*,¹ ou apagamento ético. É o processo pelo qual as implicações morais de uma decisão vão gradualmente desaparecendo do campo de consciência de quem a toma à medida que a pessoa racionaliza, normaliza e justifica comportamentos que, num primeiro contato, ela mesma teria repudiado. As pequenas concessões criam um terreno fértil para concessões maiores, porque cada uma delas estabelece um novo ponto de referência do que é "aceitável". E o que era impensável no início da trajetória vai se tornando prática corrente.

Há ainda um segundo mecanismo documentado pela pesquisa, chamado de moral licensing ou licenciamento moral. Estudos² publicados no *Journal of Personality and Social Psychology* mostram que pessoas que se comportaram de forma ética em determinado momento tendem a se sentir inconscientemente "autorizadas" a fazer concessões em seguida, como se as boas ações anteriores criassem um crédito que justifica os deslizes posteriores. Em outras palavras: quanto mais você se vê como uma pessoa ética, mais vulnerável pode estar a racionalizar comportamentos que contradizem essa imagem.

O que a incoerência destrói

A primeira coisa que a incoerência destrói é a confiança e ela a destrói de forma particularmente devastadora porque as pessoas percebem o desalinhamento antes de você.

A equipe que você lidera nota quando o que você prega não corresponde ao que você pratica. Os sócios percebem, os clientes, a família. O descompasso entre discurso e prática não passa despercebido, muito pelo contrário. Ele comentado nos corredores, e vai corroendo a credibilidade que levou anos para construir.

A segunda coisa que vai embora é a clareza sobre quem você quer ser. Cada concessão de valor cria uma pequena distância entre você e a sua essência. Quando essas distâncias se acumulam, você chega a um ponto em que olha para o espelho e não se reconhece mais. A terceira coisa que a incoerência destrói é a reputação e a reputação, diferente de resultado financeiro, não se reconstrói com um bom trimestre. Leva anos para ser construída e pode ser destruída por padrões de comportamento que, somados, contam uma história diferente da que você gostaria de ser lembrado.

O que fazer com isso

Ser coerente não significa ser perfeito, mas significa lutar, de forma consciente e contínua, para alinhar o que você acredita com a forma como você vive e decide. Significa ter a honestidade de reconhecer quando está se afastando dos próprios valores antes que esse afastamento se normalize.

O caráter não se revela nos momentos em que é fácil ser íntegro, mas nas decisões em que ninguém está olhando, em que o atalho está disponível, em que a concessão parece inofensiva. São essas decisões pequenas e invisíveis que, somadas, determinam quem você realmente é, bem mais do que qualquer discurso sobre valores que você já fez.

Quando discurso e prática se separam, você começa a se perder de si. E recuperar esse fio pode ser bem difícil, mas que é o único caminho de volta para uma versão de si mesmo que você consegue respeitar.

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Existe alguma coisa que você cobra das pessoas ao seu redor que você mesmo não pratica?
- Houve alguma decisão recente que, no fundo, você sabia que não estava completamente alinhada com seus valores e tomou mesmo assim?
- Quando foi a última vez que você fez uma escolha difícil, com custo real, porque era a coisa certa, mesmo que ninguém estivesse olhando?

Ações Práticas

- Faça uma revisão periódica e honesta das suas decisões recentes. Existe alguma área da sua vida onde o que você diz e o que você faz sistematicamente divergem? Nomear o padrão é o primeiro passo para quebrá-lo.
- Antes de tomar decisões importantes, pergunte: eu me sentiria confortável se as pessoas que respeito soubessem exatamente como essa decisão foi tomada? Essa pergunta simples funciona como um filtro de integridade.
- Evite pequenas concessões com a justificativa de que "é só dessa vez". Cada concessão estabelece um novo ponto de referência do que é aceitável. O que começa como exceção vira regra mais rápido do que você imagina.
- Observe com atenção o que você cobra das pessoas ao seu redor. Pontualidade, comprometimento, transparência, ética. Agora pergunte: você mesmo pratica o que cobra?
- Quando perceber que tomou uma decisão incoerente, corrija. Reconhecer e corrigir um desvio de valores, com humildade e sem drama, é um ato de integridade que fortalece a confiança mais do que a ausência de erros.
- Desconfie das suas próprias racionalizações. "Todo mundo faz isso." "O mercado funciona assim." "Não tinha outra opção." Essas frases são frequentemente o sinal de que você está prestes a fazer uma concessão que não deveria.
- Lembre que reputação é construída por padrões, não por episódios. Uma boa decisão não apaga um padrão ruim e um deslize apenas não destrói uma reputação sólida. O que as pessoas percebem é a consistência ao longo do tempo entre o que você diz e o que você faz.

Nazio

Quando tudo para
de fazer sentido.

Vazio

Talvez essa seja a pergunta definitiva, aquela que ninguém quer se fazer, que muita gente evita por anos, ocupando cada espaço disponível com mais ruído, mais trabalho, mais metas, mais conquistas, mais movimento porque parar e deixar a pergunta existir é assustador demais.

Mas ela chega para muita gente. Chega num momento aparentemente banal como numa manhã de segunda-feira, olhando para a agenda cheia, ou num domingo à noite antes da semana começar. Às vezes chega no meio de uma conquista que deveria ser motivo de celebração, às vezes chega quando o negócio está indo bem, o faturamento cresceu, os objetivos foram atingidos e mesmo assim existe uma angústia no peito que não passa, uma sensação de que algo essencial foi embora e você não sabe bem quando nem como. É o vazio. O vazio não é ingratidão, não é falta de fé, não é algum problema que tem com você.

Como o vazio se instala

O vazio chega como a soma de muitas outras coisas que foram acontecendo ao longo do caminho. Um pouco de arrogância aqui, que foi fechando os ouvidos. Um pouco de soberba ali, que foi afastando as pessoas. Pequenas concessões de valores que foram se normalizando. Relações que foram ficando mais rasas. Presença que foi sendo substituída por ausência. Identidade que foi sendo trocada por imagem. Você foi se desconectando... Das pessoas, dos seus valores, daquilo que um dia te moveu. E por fim, de si mesmo, da sua essência, da sua alma.

Por fora, parece que está tudo bem. O negócio segue crescendo, os resultados aparecem, a agenda está cheia, mas algo dentro você já não encontra mais o mesmo sentido. E então surge a pergunta que dói: por que eu continuo fazendo tudo isso?

O que a pesquisa mostra

A psicologia positiva tem um conceito para descrever o fenômeno que muitos empreendedores experimentam ao atingir metas importantes: a arrival fallacy, ou falácia da chegada. É a diferença entre a felicidade que antecipamos ao atingir um objetivo e o que realmente sentimos quando chegamos lá. O psicólogo Tal Ben-Shahar, de *Harvard*, identificou que pessoas de alto desempenho são particularmente vulneráveis a esse fenômeno porque constroem toda a sua identidade em torno da conquista, e quando a conquista chega, a identidade fica temporariamente sem chão. O ciclo que se segue é previsível: uma breve euforia, seguida de um retorno ao vazio, seguido da busca por uma nova meta que prometa preencher o que a anterior não preencheu.

Uma pesquisa² publicada na *Psychology Today* em abril de 2026 aponta que para pessoas de alto desempenho, o vazio que segue a conquista frequentemente sinaliza algo mais profundo do que uma resposta neuroquímica passageira: sinaliza que a vida construída foi herdada em vez de escolhida. Que as metas perseguidas respondiam mais às expectativas externas (do mercado, da família, da sociedade) do que a uma escolha genuína sobre o que importa. A pergunta que esse vazio coloca não é "o que conquistar a seguir?" É "para quem eu tenho construído tudo isso?"

Uma outra pesquisa³ da *Yale School of Management* acompanhou empreendedores após a venda de seus negócios e identificou um padrão consistente: após a saída, mesmo aqueles que haviam conquistado independência financeira significativa relatavam sentimentos de solidão, perda de identidade e desorientação existencial. A estrutura que o negócio fornecia (propósito, relações, rotina, senso de quem eram) desaparecia de uma vez, deixando um vazio que o dinheiro não preenchia.

O que o vazio destrói

O vazio é o capítulo final de todos os outros. É o que sobra quando a arrogância fechou os ouvidos, quando a indiferença afastou as pessoas, quando a incoerência corroeu os valores, quando a ganância virou o único motivador, quando a vaidade substituiu a essência pela imagem. Cada um desses movimentos, individualmente, já tem um custo, agora somados, eles produzem uma desconexão de si mesmo tão profunda que a pessoa não sabe mais quem é, o que quer ou por que continua.

O trabalho perde significado, as coisas que você mais valorizava não estão mais presentes, a alegria de viver vai se perdendo e vem a a sensação mais angustiante de todas: você não sabe mais quem você é.

O que fazer com isso

Se você chegou nesse ponto, a primeira coisa que precisa ouvir é que não está perdido para sempre. O caminho de volta existe, mas ele exige um ato de muita coragem: Parar. Parar e se voltar para dentro e fazer as perguntas que você vem evitando. Reaproxime-se daquilo que um dia deu sentido à sua jornada, reconecte-se com seus valores, reconstrua as relações que foram ficando para trás, reorganize a sua vida para que o sucesso volte a caminhar junto com quem você realmente é.

E se for necessário, busque ajuda profissional: um terapeuta, um coach, alguém com quem você possa ter conversas honestas sobre o que está sentindo.

O maior risco da vida não é fracassar, mas conquistar muitas coisas e perceber, lá na frente, que no caminho você se perdeu de si mesmo. Cresça, construa, realize coisas grandes, mas nunca permita que o sucesso custe a sua alma

Reflexão

Reserve alguns minutos e responda com honestidade:

- Existe alguma área da sua vida onde você sente que está funcionando no modo automático, cumprindo papéis sem estar realmente presente neles?
- Quando foi a última vez que você fez algo que te encheu de sentido de verdade. Não de orgulho, não de resultado, mas de sentido?
- Se você tirasse tudo que construiu — o cargo, o faturamento, o reconhecimento — o que sobriaria de você?

Ações Práticas

- Permita-se parar. O vazio muitas vezes se instala porque você nunca para tempo suficiente para ouvi-lo. Criar espaço de silêncio, de quietude, de ausência de estímulo é o primeiro passo para ouvir o que está tentando te dizer.
- Volte às perguntas fundamentais. Quem eu sou? O que importa para mim de verdade? Para que eu quero continuar construindo? Essas perguntas não têm resposta fácil e por isso que devem ser feitas sem pressa.
- Reaproxime-se das pessoas que te conhecem de antes. Quem conviveu com você antes das conquistas, que te vê como pessoa e não como personagem, que não precisa de nada de você.
- Busque atividades que existam só pelo prazer de existir, algo que você faz porque gosta, porque te move, porque te lembra que existe uma versão de você que antecede qualquer conquista.
- Busque ajuda profissional. Um terapeuta, psicólogo, coach — alguém com quem você possa ter conversas genuínas sobre o que está sentindo.
- Reorganize suas prioridades a partir do que importa. O que você quer que as pessoas digam sobre você daqui a vinte anos? Essa resposta é um bom ponto de partida para reorganizar o que está na frente e o que ficou para trás.
- Celebre o que você construiu. O vazio muitas vezes coexiste com uma incapacidade de reconhecer o valor do que já foi conquistado. Fazer esse reconhecimento, com gratidão e sem comparação, é uma forma de reancorar o sentido no presente.
- Aceite que o sentido muda. O que te movia aos trinta anos pode não ser o que te move aos cinquenta. Permitir que o seu propósito se atualize, em vez de insistir em perseguir uma motivação que já não ressoa, é um ato de maturidade e de honestidade consigo mesmo.
- Lembre que voltar para si não é recomeçar do zero, mas reconectar com o que sempre esteve lá. A sua essência não foi destruída, ela está esperando que você tenha coragem de voltar.

Conclusão

Viktor Frankl, o psiquiatra austríaco que sobreviveu aos campos de concentração nazistas e dedicou a vida a entender o que dá sentido à existência humana, escreveu uma das frases mais maravilhosas sobre sucesso que já li:¹

"Não mire no sucesso. Quanto mais você o torna um alvo, mais vai errá-lo. Porque o sucesso, assim como a felicidade, não pode ser perseguido. Ele deve acontecer como consequência natural da dedicação de alguém a uma causa maior do que si mesmo."

Esse material não foi escrito para te convencer a trabalhar menos, a ser menos ambicioso ou a desacelerar o seu crescimento. Foi escrito para te lembrar de algo que o movimento constante do crescimento tende a fazer você esquecer: que o que você está construindo só pode realmente ser chamado de sucesso se você não se perder por dentro no processo.

Ao longo dessas páginas, você passou por onze temas. Alguns talvez tenham te incomodado mais do que outros. Alguns talvez você tenha lido com a distância confortável de quem reconhece o problema no outro. Outros talvez tenham chegado mais perto do que você gostaria. Não negue o incômodo que sentiu.

Nenhum desses temas é uma sentença. São armadilhas e armadilhas que você conhece têm menos poder sobre você.

Este material também não é uma lista de passos para se tornar uma pessoa melhor. O que ele tem é um convite para que você olhe com honestidade para onde está, para quem está se tornando, e para o que está priorizando.

Crescimento real não é só o que aparece no faturamento, no reconhecimento ou no tamanho da estrutura que você construiu, mas sim quando a pessoa que chegou lá é uma versão melhor de si

A pergunta que fica

Existe uma pergunta que esteve em cada capítulo deste material, às vezes de forma explícita, às vezes nas entrelinhas: No meio de tudo que você está construindo, quem você está se tornando?

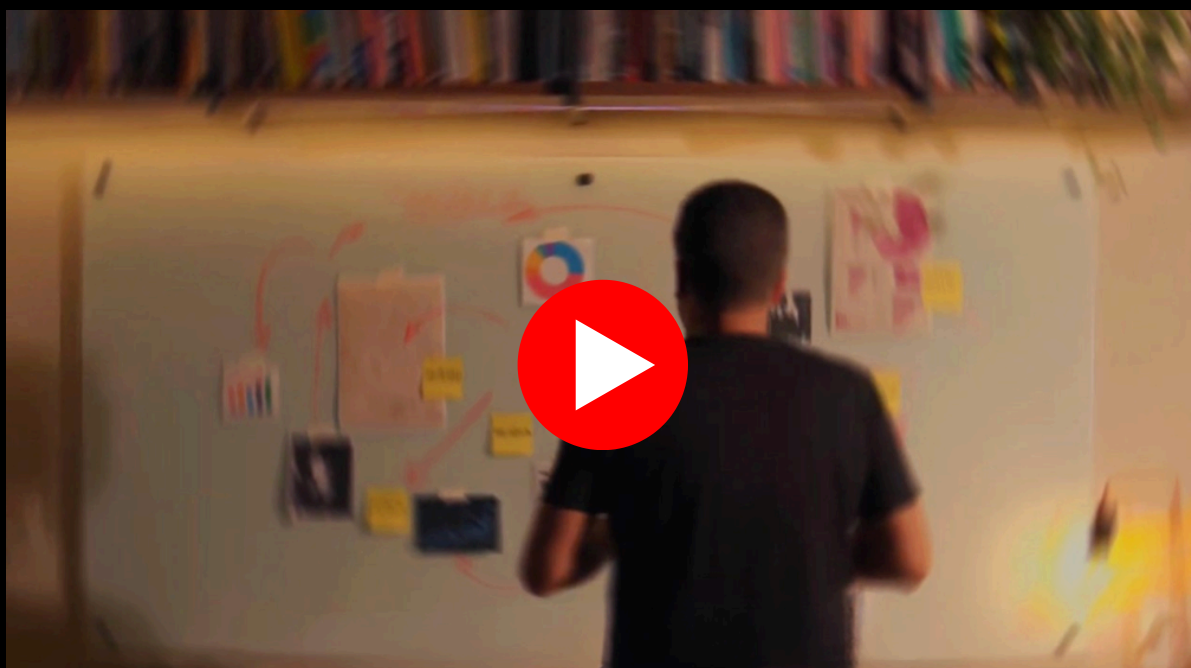
Não quem você era quando começou, não quem você quer parecer, não a versão que você apresenta em público, na reunião, no post, no palco.

Essa pergunta não tem prazo de validade. Vale hoje, vai valer daqui a cinco anos, vai valer quando você tiver conquistado tudo o que ainda quer conquistar. Cresça, construa coisas grandes e prospere de verdade. Realize o que você veio realizar, mas ao longo de tudo isso nunca perca de vista quem você é.

Não perca a sua essência. Não perca a sua alma.

ASSISTA A SÉRIE COMPLETA

NÃO PERCA A SUA *Alma*



 YouTube

QUEM É *Robert Lima*

Robert Lima é um empreendedor e empresário que iniciou sua trajetória aos 12 anos de idade vendendo picolés nas ruas. Vindo de um contexto humilde, ele demonstrou desde cedo um espírito empreendedor aguçado e uma habilidade nata para os negócios, características que o guiaram em sua jornada até a fundação do Grupo RBT, focado na área da saúde.

A trajetória de Robert fortaleceu sua convicção de que crescimento e resultado não precisam estar dissociados de valores, e os negócios mais sustentáveis são construídos por líderes que conseguem manter a sua essência.

O "Não Perca sua Alma" é o projeto mais pessoal que já realizou, nascido da convicção de que o maior risco da jornada empreendedora não é fracassar, mas conquistar muitas coisas e perder quem você é no processo.

Robert também é mentor, palestrante e autor do *best seller* Empreendendo com Alma - O poder da generosidade em gerar riqueza.



Fontes

Introdução

1: Keltner, D. The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence. Penguin Press, 2016.

Arrogância

1: Entrevista de Steve Ballmer à CNBC, janeiro de 2007. Reportagem de Network World, junho de 2012. The Conversation, 2013.

2: Johnson et al., "Acting Superior But Actually Inferior? Correlates and Consequences of Workplace Arrogance", Human Relations, 2010.

3: Borden et al., "Leader Arrogance and Subordinate Outcomes", Journal of Business and Psychology, 2018.

Utilitarismo

1: Casciaro, T., Gino, F., & Kouchaki, M. "The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties." Administrative Science Quarterly, 59(4), 2014.

Avareza

1: Mullainathan, S. & Shafir, E. Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. Times Books, 2013.

Comparação

1: Festinger, L. "A Theory of Social Comparison Processes." Human Relations, 7(2), 1954. Gerber et al., "A Meta-Analysis of the Effects of Social Media Exposure to Upward Comparison Targets on Self-Evaluations and Emotions." Journal of Media Psychology, 2023.

Ganância

1: Seuntjens et al., "Greedy Bastards: Testing the Relationship Between Wanting More and Unethical Behavior." Personality and Individual Differences, 2019.

2: Bethany McLean e Peter Elkind, "The Smartest Guys in the Room"; U.S. Securities and Exchange Commission, Enron Investigation.

Ingratidão

1: Locklear, Sheridan & Kong, Journal of Organizational Behavior, 44, 2023.

2: Locklear, Taylor & Ambrose, Journal of Applied Psychology, 106, 2021.

Indiferença

1: Robinson, B.E. "Workaholism and Family Functioning: A Profile of Familial Relationships, Psychological Outcomes, and Research Considerations." Contemporary Family Therapy, 2001

Vaidade

1: University of Houston research on need for approval and anxiety, citado em Psychology Today, 2023.

2: Ryan, R.M. & Deci, E.L. Self-Determination Theory. Guilford Press, 2017.

Soberba

1: Journal of Business Research, 2018, "Defensive Silence and Leadership Fear-Based Behavior."

2: Adam Grant, The New York Times; Hubbart, J.A. "Understanding and Mitigating Leadership Fear-Based Behaviors." Administrative Sciences, 2024.

Incoerência

1: Bazerman, M.H. & Tenbrunsel, A.E. Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It. Princeton University Press, 2011.

2: Monin, B. & Miller, D.T. "Moral Credentials and the Expression of Prejudice." Journal of Personality and Social Psychology, 81(1), 2001.

Vazio

1: Ben-Shahar, T. Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment. McGraw-Hill, 2007.

2: Psychology Today, "Why You Feel Empty After Achieving Your Goals", abril de 2026.)

3 : Yale School of Management, "What's Next: The Entrepreneur's Epilogue and the Paradox of Success", 2020.

Conclusão

1: Frankl, V.E. Man's Search for Meaning. Beacon Press, 1959.

Saiba mais em



robertlima.com

NÃO PERCA A SUA *Alma*

robert lima