

*Para Janie, Jack e Lilia:  
Estamos nisto juntos.*



Passo <b>1</b>	<b>DERROTE OS MITOS</b> O que está a impedi-lo?
-------------------	--

Passo <b>2</b>	<b>SEJA CLARO</b> Sabe quais são as suas qualidades?
-------------------	---

Passo <b>3</b>	<b>LIBERTE AS SUAS QUALIDADES</b> Como tirar o máximo partido das suas qualidades?
-------------------	---

Passo <b>4</b>	<b>DERROTE AS SUAS FRAQUEZAS</b> Como pode eliminar aquilo que o enfraquece?
-------------------	---

Passo <b>5</b>	<b>FALE</b> Como construir equipas fortes?
-------------------	---

Passo <b>6</b>	<b>CONSTRUA HÁBITOS FORTES</b> Como pode tornar tudo isto duradouro?
-------------------	---



# ÍNDICE

<b>Introdução: Conduza este movimento</b> .....	13
A primeira fase: como catalogar.....	15
A segunda fase: como agir.....	19
Chegou lá.....	24
Está mais perto do que pensa .....	26
A disciplina dos seis passos .....	30
Precisa-se de Trombonista .....	40
<b>Passo 1: Derrote os mitos</b>	
<b>“O que está a impedi-lo?”</b> .....	41
Conheça Heidi.....	43
Os três mitos.....	47
<b>Passo 2: Seja claro</b>	
<b>“Sabe quais são as suas qualidades?”</b> .....	75
Os quatro sinais de uma qualidade.....	80
As suas qualidades são aquelas actividades que o fazem sentir-se forte .....	88
O que fazer com aquelas actividades para as quais temos muita inclinação e pouca habilidade?.....	89
Quem é o melhor juiz das suas qualidades?.....	90
Capte, Clarifique e Confirme .....	91
Capte .....	98
Clarifique.....	103
Heidi está esclarecida .....	115

<b>Passo 3: Liberte as suas qualidades</b>	
<b>“Como tirar o máximo partido das suas qualidades?”</b>	119
Heidi enfraqueceu.....	123
Heidi ficou forte .....	127
O seu plano para uma semana mais rentável.....	131
Quatro estratégias para colocar as suas qualidades em acção.....	135
A sua Free Interviewtm .....	135
Pergunte a um amigo.....	149
<b>Passo 4: Derrote as suas fraquezas</b>	
<b>“Como pode eliminar aquilo que o enfraquece?”</b>	153
Quais as suas principais fraquezas? .....	155
Capte, clarifique e confirme.....	156
De volta ao plano para uma semana mais rentável.....	171
Quatro estratégias para suspender as suas fraquezas .....	173
Heidi deixa de telefonar .....	174
A sua entrevista STOP .....	179
<b>Passo 5: Fale</b>	
<b>“Como construir equipas fortes?”</b>	195
A tua força enfraquece-me.....	198
Está com medo de quê? .....	203
Conversa 1: a conversa das qualidades.....	205
Conversa 2: como posso ajudar?.....	208
Conversa 3: a conversa das fraquezas.....	212
Conversa 4: como pode ajudar-me? .....	215
Dicas para gestores que se baseiam nas qualidades.....	218
A equipa da Georgia .....	223
<b>Passo 6: Construa hábitos fortes</b>	
<b>“Como pode tornar tudo isto duradouro?”</b>	233
O fim do início.....	234
Os hábitos mais fortes .....	238
O que pode acontecer se... ..	241
<b>Tome uma posição</b> .....	257
<b>Agradecimentos</b> .....	259

**SEJA**  
**o Melhor**





**INTRODUÇÃO**

**CONDUZA ESTE  
MOVIMENTO**



## A PRIMEIRA FASE: COMO CATALOGAR

É muito difícil chegar à fonte do movimento de ênfase nas qualidades.

Alguns identificam Peter Drucker, citando o seu livro de 1966, *The Effective Executive*<sup>1</sup>, no qual escreveu: “O executivo eficaz assenta sobre a qualidade, as suas próprias qualidades, as qualidades dos seus superiores, colegas, subordinados e na força da situação.”

Outros citam um artigo de 1987, que lançou uma nova disciplina chamada Investigação Apreciativa, cuja premissa básica, de acordo com o seu fundador, David Cooperrider, era “levantar organizações que funcionassem em vez de tentar reparar o que não funciona.”

Outros fazem referência ao discurso de 1999 do Dr. Martin Seligman quando se tornou presidente da Associação Americana de Psicologia: “A coisa mais importante que aprendemos foi que a psicologia estava parcialmente cozinhada, literalmente parcialmente cozinhada”, disse. “Cozinhámos a parte relativa às doenças mentais, a parte relativa à reparação dos danos. A outra parte não está cozinhada, a parte das qualidades, a parte na qual somos fortes.”

Mais recentemente, alguns apontam o livro que escrevi com Donald Clifton para a organização Gallup, *Now, Discover Your Strengths*, que começava com uma declaração otimista: “Escrevemos este livro para iniciar uma revolução, a revolução das qualidades.”

Qualquer que seja a verdadeira fonte do movimento das qualidades, este está agora no seu auge. É uma onda de mudança que durante os últimos anos tem levado tudo à sua frente. Nenhuma disciplina foi deixada para trás. Quer trabalhemos em empresas, no

---

<sup>1</sup> NT: O Executivo Eficaz.

governo, na educação ou na área dos cuidados de saúde, esta onda elevou-nos, fez-nos rodopiar e revelou-nos um novo mundo. Talvez ainda não consiga identificar a mudança. Alguns de nós foram arrastados pela onda, enquanto outros mal deram pela sua presença. Mas, tenhamos notado ou não, o facto é que esta onda nos rodeou e nos deixou longe do local onde estávamos há uma década atrás e não há regresso possível. Esta onda mudou para sempre a nossa percepção de nós mesmos, dos nossos empregados, alunos e das nossas crianças.

Se olharmos à nossa volta, veremos sinais claros da mudança. Muitas das mais bem sucedidas organizações mundiais, como a Wells Fargo, a Intel, a Best Buy e a Accenture, declararam o seu compromisso em tornarem-se organizações explicitamente baseadas nas qualidades. Todos os novos gestores da Toyota devem agora assistir a um programa de treino de gestores, com duração de três dias, que os ensina a detectar as suas qualidades e as dos seus subordinados. É requerido a todos os novos gestores da Yahoo que respondam a um inquérito on-line, para medirem os seus talentos e detectarem o seu talento mais forte.

Se olharmos para além do mundo dos negócios, veremos que organizações sem fins lucrativos, como a Guarda Costeira Americana, a Convenção Baptista de Oklahoma, a Sociedade Americana para o Envelhecimento e o Ministério Neozelandês para o Desenvolvimento da Juventude, adoptaram programas e iniciativas baseados nas qualidades.

Da mesma forma, as universidades têm sido varridas por este movimento. Princeton anunciou recentemente o estabelecimento do seu próprio centro para a saúde e o bem-estar, dedicado ao estudo de tudo o que está bem no mundo. Surpreendentemente, mais de metade do corpo docente da universidade é constituída por economistas. Em Harvard, a disciplina do professor Tal David Ben-Shahar, Introdução à Psicologia Positiva, é agora a cadeira opcional mais popular de todo o *curriculum*. A Universidade Azusa Pacific tem agora um centro educacional baseado nas qualidades, fundado pelo pioneiro da educação, Edward “Chip” Andersen.

Se procurarmos bem, encontraremos ainda mais sinais do alcance deste movimento. Se uma criança infringir a lei no condado de Ingham, Michigan, antes de ser presente a um Probate

Court,<sup>2</sup> tribunal de pequenas causas, ser-he-á pedido para preencher um questionário de avaliação das qualidades, em que se encontra perguntas como: “Fizeste algumas boas mudanças no passado?”; “Como foram feitas estas mudanças?”; “Qual seria a tua primeira medida para sair deste problema?”; “Quem será a primeira pessoa a reparar nesta medida?”

Se for um estudante de psiquiatria que está a aprender a trabalhar com pacientes que sofrem de desordens mentais persistentes, ser-lhe-á pedido que leia o clássico de Charles Rapp, publicado em 1997, *The Strengths Model*, que mostra, caso a caso, como “amplificar a parte sã do paciente”.

Se for um aspirante a treinador de futebol, a Major League Soccer terá todo o prazer em inscrevê-lo no seu curso de formação baseado nas qualidades, onde aprenderá, entre outras coisas, a mostrar “cartões verdes, que chamam a atenção das crianças para um passe particularmente bom ou para determinado lançamento, em vez dos tradicionais cartões amarelos e vermelhos”.

Hoje, o movimento das qualidades está em todo o lado: no mundo empresarial, nos serviços públicos, na economia, na educação, na área da fé, na caridade. Este movimento tem afectado todas estas áreas. Claro que a ênfase nas qualidades também tem os seus opositores, mas um apelo tão universal como este levanta a questão: “Porquê?” Porque tantas pessoas de áreas tão diferentes vêm o poder de uma perspectiva baseada nas qualidades? Porque funciona melhor do que qualquer outra perspectiva. A ideia radical em que se baseia o movimento das qualidades é que a excelência não é oposta ao fracasso e que, como tal, podemos aprender pouco sobre a excelência se estudarmos apenas o fracasso. Esta parece ser uma ideia óbvia, até que nos apercebemos que, antes do aparecimento do movimento da excelência, quase todos os trabalhos académicos e empresariais assentavam na ideia oposta, nomeadamente a noção de que um profundo conhecimento do fracasso conduz a um igualmente profundo conhecimento da excelência. É por esta razão que estudamos os clientes insatisfeitos para aprender acerca dos que estão satisfeitos, que estudamos os colaboradores

---

<sup>2</sup> NT: Tribunal com jurisdição para admitir testamentos, administrar o património dos falecidos e patrimónios dados, exercer a tutela e curadoria e tratamento de doentes mentais.

fracos para aprendermos como torná-los excelentes, que abordamos a doença para aprender sobre a saúde, o divórcio para aprender sobre o casamento, a tristeza para aprender sobre a alegria.

O que se tornou evidente em quase todas as áreas de comportamento humano é que o fracasso e o sucesso não são opostos; são meramente diferentes e, assim, devem ser estudados separadamente. Por exemplo, se quisermos aprender o que não fazer depois de uma catástrofe ambiental, será instrutivo aprender sobre Chernobyl. Mas se queremos aprender o que fazer, Chernobyl será uma perda de tempo. Apenas os exemplos de sucesso como a Central Nuclear de Rocky Flats, no Colorado, pode ensinar-nos como é a excelência.

Estude as equipas pouco produtivas e depressa descobrirá que os colegas de equipa discutem muito; estude as equipas de sucesso e descobrirá que discutem apenas o suficiente. Para descobrir o segredo de uma grande equipa, tem de investigar o segredo das equipas bem sucedidas e descobrir o que se passa nos intervalos entre as discussões.

Foquemo-nos na pesquisa sobre pessoas que contraíram o HIV e morreram e depressa iremos aprender muito sobre como esta doença destrói o sistema imunitário. Contudo, centremo-nos na pesquisa sobre os poucos que têm HIV mas não são afectados pela doença e aprenderemos outra coisa completamente diferente, nomeadamente como o corpo resiste à doença.

A sabedoria convencional diz-nos que aprendemos com os nossos erros; o movimento das qualidades diz-nos que aquilo que aprendemos com os erros são as características dos erros. Se queremos aprender sobre os nossos sucessos, devemos estudar os sucessos.

Motivados por esta ideia, o primeiro estágio do movimento das qualidades, o estágio em que nos encontramos agora, tem sido dominado pelos esforços de catalogar o que está correcto em tudo. Assim, se o Banco Mundial elaborou um ranking de países de acordo com qualidades negativas, como a pobreza, violência e vulnerabilidade, também desenvolveu agora uma lista de qualidades positivas, como capacidade social, independência económica e sustentabilidade dos costumes locais, que definem o nível de bem-estar de um país.

No campo da psicologia, havia uma grande tendência para o negativo: neurótico, psicótico, esquizofrênico, deprimido. Actualmente o balanço foi redireccionado e foram adicionadas categorias igualmente detalhadas para descrever as qualidades positivas. Por exemplo, Martin Seligman e o seu colega Chris Peterson desenvolveram a sua lista de “Qualidades e virtudes de carácter”, que inclui qualidades como coragem, justiça, transcendência e temperança.

Da mesma forma, o livro *Now, Discover Your Strengths* apresentou o teste de personalidade da Gallup, chamado *StrengthsFinder* [Diagnosicador de Qualidades] (mais tarde chamado de *Clifton StrengthsFinder*, em memória de Don), que mede trinta e quatro áreas de talento com nomes como idealização, restauração, significância e conectividade.

O nosso anseio relativamente a estas categorias pode ser medido em parte pelo número de pessoas que fizeram o teste *Clifton StrengthsFinder* desde 2001, um total de mais de dois milhões. Mais revelador ainda é o facto de que este número não só aumenta todos os anos como também o indicador de aumento cresce. Mais pessoas fizeram este teste no ano passado do que no ano anterior. Claramente, milhões de nós sentem uma profunda necessidade para catalogar o que está correcto connosco.

## A SEGUNDA FASE: COMO AGIR

Se tudo está catalogado e não deve ser desperdiçado, devemos agora iniciar o próximo passo. Devemos progredir para a segunda fase do movimento das qualidades: a fase da acção. É nesta fase que aprendemos como ir para além do poder confirmado de uma classificação. É nesta fase que nos envolvemos com o mundo real; onde descobrimos como usar os nossos pontos fortes para dar uma contribuição tangível; onde lidamos com pessoas que não concordam com as nossas qualidades ou que não se interessam – ou que se interessam, mas querem que nos concentremos em algo diferente. É a fase em que damos um passo em frente e pomos as nossas qualidades em acção.

Este livro conduz-nos à segunda fase, onde a verdadeira recompensa pode ser encontrada.

Enquanto que a fase de catalogação era conduzida pela ideia teórica de que aprendemos pouco sobre a excelência pelo estudo do fracasso, a fase de acção assenta numa premissa mais pragmática, nomeadamente que uma pessoa ou organização pode exceder-se pela ampliação das suas qualidades e nunca fixando-se nas fraquezas.

Ao nível das organizações, esta premissa tem sido largamente disseminada e bem executada. Baseado nas teorias económicas do século XVIII, do economista David Ricardo, Peter Drucker escreveu que as organizações mais competitivas, tal como os países mais competitivos, “juntam as suas qualidades para tornar as suas fraquezas irrelevantes.” Jim Collins, no seu livro *De Bom a Excelente*<sup>3</sup> apresentou a mesma ideia quando escreveu que as grandes organizações se concentravam nas poucas coisas em “que são as melhores do mundo.” Se estudarmos qualquer organização eficaz, desde a Starbucks à Lexus, da Apple à Dell, do Wal-Mart ao Best Buy, veremos que descobriram como passar este conselho para a prática.

Ao nível dos indivíduos, esta ideia tem sido, da mesma forma, largamente disseminada. A segunda página do livro *Now, Discover Your Strengths* refere um estudo feito a 198.000 empregados de trinta e seis organizações a quem foi perguntado se tinham, todos os dias, hipóteses de colocar em prática as suas qualidades. Aqueles que concordavam plenamente com esta afirmação tinham mais de 50% de probabilidade de trabalhar em equipas com uma rotatividade baixa, mais de 38% de probabilidade de trabalhar em equipas mais produtivas e 44% de probabilidade de trabalhar em equipas com níveis elevados de satisfação por parte dos clientes. Ao longo do tempo, aquelas equipas que aumentavam o número de empregados que concordavam plenamente obtinham níveis comparáveis de produtividade, fidelização de clientes e retenção de empregados. Hoje, temos mais estudos que comprovam e apoiam estas descobertas. O mais completo é um estudo feito com mais de 8.000 equipas, por Jim Harter e Frank Schmidt, publicado no *Jornal de Psicologia Aplicada*.

---

<sup>3</sup> Editora Casa das Letras, 2007.



A conclusão a retirar de todos estes estudos é clara: enquanto existem muitos itens para motivar as pessoas e aumentar o desempenho – itens como seleccionar pelo talento, estabelecer expectativas claras, elogiar sempre que devido e definir a missão da equipa –, o item mais relevante é levar cada pessoa a usar as suas qualidades. Faça isso e obterá uma equipa produtiva e motivada. Se não o fizer, independentemente de todas as outras medidas que possa tomar para motivar a equipa, nunca obterá o mesmo nível de empenho; nunca constituirá uma equipa de elevado desempenho.

As organizações apreciam o facto de os estudos afirmarem “as pessoas são o nosso maior activo.” E, apesar de isso ser verdade, não é bem isto que querem dizer. O que querem significar é: “as qualidades dos nossos colaboradores são o nosso maior activo.” Afinal, as organizações estabelecem prémios para os colaboradores, porque, na actual economia de conhecimento e serviços, o valor dos colaboradores assenta na sua criatividade, inovação e capacidade de avaliação. Nenhum de nós pensou que a nossa criatividade, inovação ou capacidade de avaliação pudessem ser usados em cada aspecto do nosso trabalho. Pelo contrário, alguns aspectos do nosso trabalho não são nada criativos e a nossa primeira ideia é não só a nossa melhor ideia como também a nossa única ideia. Falamos, mas para nada: o poço está seco. Por contraste, cada um de nós está no máximo da sua criatividade, capacidade de inovação e revela a sua melhor capacidade de avaliação, quando actuamos precisamente nas áreas em que somos mais fortes. Não nos concentramos nas qualidades das pessoas para fazê-las mais felizes, mas para aumentar o seu desempenho. O que estes estudos revelam é que não importa a equipa, a organização. As melhores organizações tornam agora público o seu compromisso em assentarem a sua acção nas qualidades.

Apesar de apoiarem publicamente esta ideia, as evidências revelam que a maior parte de nós ainda não sabe o que está a fazer. De facto, as evidências são ainda mais alarmantes, pois mostram que, mesmo que soubéssemos rotular as nossas qualidades, teríamos dificuldade em assumir o controlo no nosso trabalho e conduzi-lo em direcção à aplicação dessas qualidades. Em 2001, as sondagens revelavam que apenas 20% das pessoas declaravam ser capazes de, diariamente, colocar em acção as suas qualidades.

Hoje, apesar de mais de dois milhões de pessoas terem feito o teste *Clifton StrengthsFinder*, quando questionadas sobre “qual a percentagem de aplicação das suas qualidades num dia normal de trabalho?” apenas 17% respondem “a maior parte das vezes.”

Presentemente, não sou um sonhador. Não estou à espera que 80% das pessoas responda que têm hipóteses de usar as suas qualidades a maior parte das vezes. O nosso tempo nem sempre é nosso; somos puxados em direcções diferentes por colegas, clientes e pelas expectativas da nossa organização. Contudo, 17%? Este número parece demasiado baixo. Digamos que num recipiente de talentos no mundo actual, temos garantido que quase um quarto do nosso dia típico vai ser preenchido com as negociações aborrecidas que todos temos no nosso trabalho. 25% do nosso dia, desde o tempo que chegamos até às onze horas da manhã, todos os dias, é preenchido por aquilo que não gostamos de fazer: os e-mails que nos aborrecem; os relatórios que se recusam a escrever-se sozinhos; o colega resmungão, lá do fundo do corredor, que diariamente insiste em entrar no nosso gabinete e despejar sobre nós os seus problemas. 25% do nosso dia é dedicado a actividades que não gostamos de fazer, que nos deixam frustrados ou indiferentes.

“Tudo bem”, podem dizer, “mas ainda ficamos com 75% do nosso tempo, que pode ser preenchido com actividades que fortalecem as nossas qualidades.” Mas o que os números revelam é que apenas 17% de nós conseguem preencher este tempo com essas actividades. Apenas 17% coloca as suas qualidades em acção a maior parte das vezes. A verdade é que não somos o maior activo das nossas organizações, pelo menos não em toda a plenitude.

No que se refere ao movimento das qualidades, estamos presos na primeira fase. Sabemos como catalogar, mas não sabemos como ir para além da catalogação e colocar os nossos pontos fortes em acção. Se o tema fosse as qualidades físicas em vez das psicológicas, saberíamos como medir os diferentes elementos: peso, batimentos cardíacos, colesterol, percentagem de gordura corporal. Mas não saberíamos não como nos exercitarmos. Assim, apesar de sabermos agora muito mais sobre o movimento de ênfase nas qualidades do que quando começámos, não estamos a ficar em forma.

Este livro diz respeito ao exercício; fala-nos como sair da primeira fase e avançar com confiança para a segunda. Fala-nos

de como identificar aquilo que temos de melhor e mais eficaz e aplicá-lo ao mundo real. Não se trata de um livro teórico; é um livro prático que nos faz abordar uma poderosa nova disciplina. Desenvolva esta disciplina; pratique-a todas as semanas, e depressa descobrirá como controlar e revelar todo o potencial das suas qualidades. Qualquer que seja o potencial das suas qualidades, o mundo irá vê-lo. O seu desempenho, a sua carreira e o significado da sua contribuição mudarão para sempre.

Recentemente apresentei o número dos 17% a um grupo de executivos de topo e terminei a minha apresentação dizendo que as grandes organizações têm provado a elas mesmas serem um mecanismo ineficaz para tirarem o máximo de proveito dos seus colaboradores. Neste ponto, um deles começou a rir: “Pensa mesmo isso?”, disse. “Que na posição em que estou posso reclamar um papel para mim mesmo e usar as minhas qualidades a maior parte do tempo? Por favor, tenho demasiadas responsabilidades para ser capaz de fazer tal coisa.”

Ele realmente tem demasiadas responsabilidades e imensa discriminação. Ele, acima de todas as pessoas, devia ser capaz de controlar o seu tempo no trabalho e conduzi-lo gradualmente para as suas qualidades, afastando-se das suas fraquezas. Se o mais recente colaborador da linha da frente luta para preencher o seu dia com actividades que reforcem as suas qualidades, tem a nossa compreensão e simpatia. De modo algum está fora desta luta, mas podemos compreender que se possa sentir um pouco reprimido pelas circunstâncias.

Por outro lado, o gestor de topo, não tem essas limitações. Se se ri da ideia de que é da sua responsabilidade descobrir como colocar as suas qualidades em acção cada dia, então não é de admirar que poucos de nós consigamos fazê-lo.

Contudo, isso é claramente possível. Um pouco mais de duas em cada dez pessoas foram bem sucedidas na capitalização das suas qualidades. Pelo menos, temos essas duas pessoas. Como revelam as pesquisas, essas duas pessoas são significativamente mais produtivas, mais centradas nos clientes e mais fidelizadas do que as restantes. Assim, as grandes organizações, logo que descubram como conseguir que o seu gestor de topo deixe de se rir, devem fazer esta proveitosa pergunta: “Como podemos construir, um local de

trabalho onde mais de duas pessoas em cada dez possa usar as suas qualidades a maior parte do dia?”

Esta é uma pergunta importante, uma pergunta que merece mais atenção do que a que tem tido até agora. Mas essa não é a pergunta que este livro aborda. Este livro pergunta: “É uma dessas duas pessoas em cada dez? Se não é, como chegar lá?”

## CHEGOU LÁ

A resposta para a primeira pergunta envolve o teste de medição de uso das qualidades: SET (*Strengths Engagement Track*). Está provado ser este curto questionário a melhor forma de medir o uso das qualidades de uma pessoa e de uma equipa inteira.

**Para descobrir a sua a pontuação retire a sobrecapa do livro e consulte o interior. Lá encontrará um código. Vá a [www.SimplyStrengths.com](http://www.SimplyStrengths.com); entre com o seu código e responda às perguntas.** Irá descobrir que os resultados são apresentados num mostrador similar a este:

