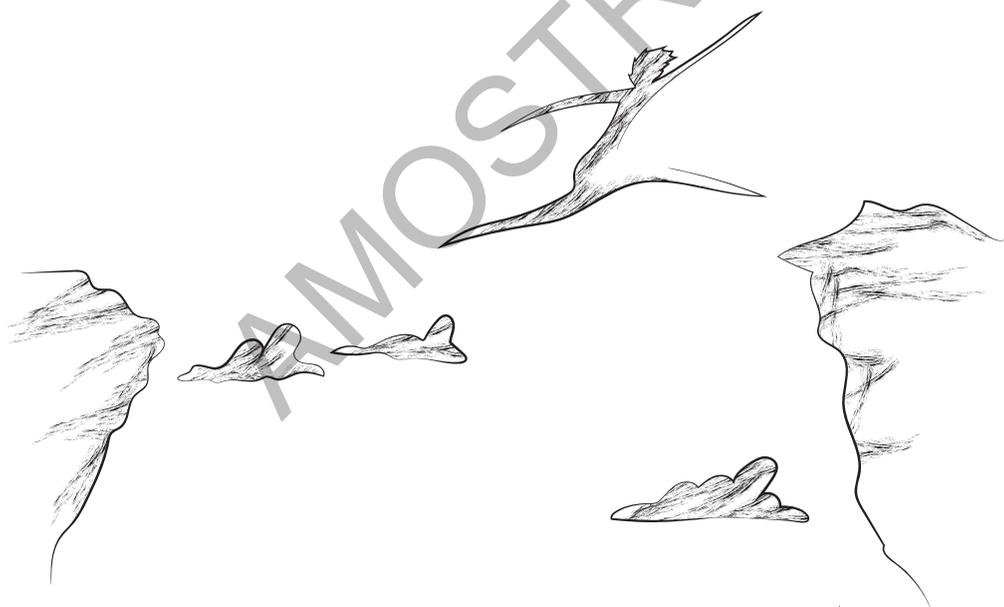


# A VIDA MERECECIDA

Esqueça o Arrependimento,  
Escolha a Realização



**Marshall Goldsmith**

Nomeado pensador de liderança da Thinkers50

**e Mark Reiter**



**ALTA BOOKS**

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2022

# SUMÁRIO

---

|            |      |
|------------|------|
| Introdução | xiii |
|------------|------|

## *Parte I ESCOLHA SUA VIDA*

|   |     |
|---|-----|
| 1. O Paradigma De “Cada Fôlego”                           | 3   |
| 2. O Que O Impede De Criar Sua Própria Vida?              | 15  |
| 3. A Checklist Do Merecimento                             | 35  |
| 4. O Ato Da Não Escolha                                   | 55  |
| 5. Aspiração: Privilegiando O Futuro Em Vez Do Presente   | 69  |
| 6. Oportunidade Ou Risco: O Que Estamos Priorizando?      | 89  |
| 7. Cortando O Pão Para Se Tornar Um Gênio De Um Truque Só | 101 |

## *Parte II FAÇA POR MERECER SUA VIDA*

|   |     |
|---|-----|
| 8. Como Fazer Por Merecer: os Cinco Fundamentos Da Disciplina | 121 |
| 9. Uma História De Origem                                     | 133 |
| 10. A RPV   | 149 |
| 11. A Arte Perdida De Pedir Ajuda                             | 169 |
| 12. Quando O Merecimento Se Torna Um Hábito                   | 183 |
| 13. Pagando O Preço E Comendo Marshmallows                    | 197 |
| 14. A Credibilidade Deve Ser Conquistada Duas Vezes           | 209 |
| 15. Empatia Singular  | 225 |

|  |     |
|--|-----|
| Conclusão - Depois Da Volta Da Vitória | 235 |
| Agradecimentos                         | 239 |
| Sobre O Autor                          | 241 |
| Sobre A Fonte                          | 243 |
| <i>Índice</i>                          | 245 |

AMOSTRA



*Parte I*

ESCOLHA  
SUA VIDA



## CAPÍTULO 1

# O PARADIGMA DE “CADA FÔLEGO”



Quando Gautama, o Buda, disse “A cada fôlego que tomo, surge um novo eu”, ele não estava falando em metáfora. Ele foi literal.

Buda estava ensinando que a vida é uma sequência de discretos momentos de constante reencarnação do nosso eu anterior para um eu presente. Em um momento, por meio de nossas escolhas e ações, podemos vivenciar o prazer, a felicidade, a tristeza ou o medo. Mas essa emoção específica não dura. Ela muda a cada fôlego e acaba desaparecendo. Ela foi vivenciada por um eu anterior. O que quer que esperemos que aconteça durante nosso próximo fôlego, no próximo dia ou no próximo ano, isso será vivenciado por um eu diferente, um eu futuro. A única iteração que importa é o eu presente, que acabou de tomar fôlego.

Vou começar com a suposição de que Buda estava certo.

Isso não significa que você precisa abandonar sua fé ou se converter ao budismo.\* Peço apenas que considere a ideia do Buda como uma nova forma de pensar sobre sua relação com a passagem do tempo e viver uma vida merecida.

Um dos pilares centrais do budismo é a *transitoriedade* — a noção de que as emoções, os pensamentos e as posses materiais que temos agora não durarão para sempre. Eles podem desaparecer a qualquer momento — tão rapidamente quanto o tempo que precisamos para tomar nosso próximo fôlego. Sabemos que isso é empiricamente verdade. Nossa disciplina, motivação e bom humor — o que for — não são permanentes. Eles saem do nosso alcance tão rapidamente quanto surgem.

No entanto, temos dificuldade de aceitar a transitoriedade como uma forma racional de entender a vida, que a unidade e a singularidade da nossa identidade e pessoa são uma ilusão. O paradigma ocidental, que nos foi enraizado tão profundamente desde a infância, se opõe constantemente à transitoriedade. Na verdade, ele não passa de um conto de fadas, sempre com o mesmo final: *e viveram felizes para sempre*. A essência do paradigma ocidental é que devemos nos esforçar por algo melhor no futuro e acreditar que duas coisas acontecerão: (a) *independentemente do nosso progresso, continuamos sendo a mesma pessoa de antes (só que melhor)*, e (b) *contra toda evidência, desta*

---

\* Eu adotei o budismo quando tinha 19 anos, não porque estava procurando me converter a uma nova teologia, mas porque ele conseguia articular as ideias que estavam se formando de modo confuso no meu cérebro adolescente. Adotei o budismo para fins de confirmação e clareza, não conversão. O Paradigma de Cada Fôlego (como eu o chamo, não Buda) se estabeleceu após anos de estudo. Só comecei a falar sobre ele no trabalho com meus clientes depois, quando meu treinamento ocidental deixou de funcionar com padrões cujo comportamento era um verdadeiro desafio no ambiente de trabalho. Imersos no paradigma ocidental, eles se apegavam aos seus sucessos passados como prova de que não precisavam mudar seu comportamento para gerar mais sucesso. “Se sou tão ruim, por que sou tão bem-sucedido?”, perguntavam, ignorando a possibilidade de que eram bem-sucedidos apesar das suas falhas, não graças a elas. Ajudá-los a fazer a distinção entre seu eu passado e presente pelos ensinamentos de Buda foi o último recurso que usei para me certificar de que seu próximo sucesso fosse comportamental, e não técnico ou intelectual.

*vez será duradouro.* Será uma solução permanente para o que quer que esteja corroendo nosso espírito. Isso faz tanto sentido quanto estudar para tirar 10 em matemática e achar que isso vai nos transformar em alunos nota 10 para sempre, ou achar que sua personalidade está fixa e que nunca poderá mudar, ou que os altos preços de moradia nunca diminuirão.

Essa é a Grande Doença Ocidental do “Serei feliz quando...”. É graças a essa mentalidade generalizada que nos convencemos de que seremos felizes quando recebermos aquela promoção, dirigirmos um carro Tesla, acabarmos de comer um pedaço de pizza ou satisfizermos algum outro dos nossos desejos de curto ou longo prazo. E claro, quando finalmente satisfazemos algum desses desejos, acontece algo que nos faz esquecê-los e começamos a batalhar pelo próximo. E pelo próximo depois desse. Queremos atingir o nível seguinte da hierarquia organizacional. Queremos um carro Tesla que consiga ir mais longe. Queremos outra fatia de pizza. Vivemos o que Buda chamou de reino do “fantasma faminto”, sempre com fome, mas nunca satisfeito.

Essa é uma maneira frustrante de viver, e é por isso que incentivo uma forma diferente de enxergar o mundo — uma que se concentra no presente em vez de se concentrar no passado ou no futuro.

Quando explico o Paradigma de Cada Fôlego aos meus clientes, os quais estão acostumados com o estabelecimento de metas e grandes conquistas, demora um pouco para que eles aceitem dar primazia ao agora em vez de validar os prazeres de se lembrar de sucessos passados ou a emoção voltada para o futuro de correr atrás de uma meta ambiciosa. Pensar no futuro é natural para eles, e o mesmo vale para pensar no passado e se orgulhar do seu histórico. Surpreendentemente, é preciso se esforçar para pensar no presente.

Aos poucos, vou eliminando essa atitude deles. Quando meus clientes se martirizam por causa de um erro, recente ou antigo, eu mando eles pararem e peço que repitam o seguinte: “Esse foi meu eu antigo. Meu eu presente não cometeu esse erro. Então por que estou me torturando por causa de um erro passado que a minha versão

atual não cometeu?” Depois, peço que façam o gesto universal com a mão de se livrar de um problema e que repitam comigo: “Deixe isso para lá.” Essa rotina pode parecer boba, mas funciona. Meus clientes não só começam a enxergar a futilidade de viver no passado, como adotam a noção fisicamente tranquilizadora de que aquele erro foi cometido por outra pessoa — um eu antigo. Eles conseguem perdoar esse eu antigo e seguem em frente. Nas minhas reuniões iniciais com meus clientes, chego a usar essa rotina uma meia dúzia de vezes em uma hora de conversa. Mas eles acabam entendendo — em geral, em um momento crítico ou estressante, quando finalmente começam a entender que o Paradigma de Cada Fôlego pode ser útil na sua vida diária, não apenas na sua carreira.

HÁ DEZ ANOS, comecei a trabalhar como coach de um executivo de 40 e poucos anos que havia sido escolhido para ser o próximo CEO de uma companhia de mídias. Vamos chamá-lo de Mike. Suas habilidades naturais de liderança faziam com que ele se destacasse dos executivos normais, inteligentes, motivados e que prometiam de menos e produziam mais. Mas ele precisava melhorar em alguns pontos, e foi aí que entrei.

Mike era agradável quando isso era do seu interesse, mas ele podia ser insensível e desdenhoso com pessoas que não lhe eram tão úteis. Era bastante persuasivo, mas podia ser agressivo quando os demais não admitiam logo de cara que ele estava certo e eles errados. E era óbvio que ele tinha prazer no sucesso, o que lhe dava aquele ar irritante de arrogância. Ele era especial e não deixava ninguém se esquecer disso.

Insensível, quase sempre certo e arrogante. Essas não eram falhas que podiam acabar com sua carreira, apenas alguns dos problemas que foram mencionados nas minhas entrevistas minuciosas com seus colegas e em relatórios diretos, os quais compartilhei com ele. Ele recebeu bem essas críticas e, em menos de dois anos (por meio de um processo que é a essência do coaching individual), mudou seu comportamento para sua própria satisfação e, o mais importante, na

opinião dos seus colegas. (Precisamos mudar muito para fazer as pessoas perceberem alguma mudança.) Continuamos amigos depois que ele se tornou o CEO, conversávamos pelo menos uma vez por mês sobre seu emprego e, cada vez mais, sobre sua vida familiar. Ele e sua esposa — que começaram a namorar na faculdade — tinham quatro filhos adultos. Todos eles já saíram de casa e têm suas próprias vidas. Seu casamento estava firme depois de anos de tensão, enquanto Mike se concentrava na sua carreira e Sherry, sua esposa, criava os filhos e estava acumulando o que parecia ser um ressentimento inabalável do egocentrismo e insensibilidade de Mike.

“Sherry está errada?”, perguntei-lhe, indicando que, se ele era visto como insensível e arrogante no trabalho, o mesmo poderia estar acontecendo em casa.

“Mas eu mudei”, afirmou ele. “Ela até chegou a admitir isso. E estávamos muito mais felizes. Por que ela não para com isso?”

Eu lhe expliquei o Paradigma de Cada Fôlego, destacando o quão difícil foi para os ocidentais entenderem que não somos uma massa unitária de carne, ossos, emoções e lembranças, mas uma multidão crescente de indivíduos que se vão a cada fôlego — e renascem a cada fôlego.

Eu disse a Mike: “Quando sua esposa pensa no seu casamento, ela não consegue separar o Mike antigo do homem que hoje é o marido dela. Eles são apenas uma pessoa para ela, uma persona permanente. Todos nós podemos pensar assim se não tivermos cuidado.”

Mike teve dificuldades para entender esse conceito. Falávamos sobre isso de vez em quando, mas ele não conseguia pensar em si mesmo como uma série de Mikes — cerca de 8 milhões de Mikes novos por ano (a quantidade estimada de fôlegos que tomamos todos os anos). Isso ia de encontro com a imagem fixa que ele tinha de si mesmo — o incrível e bem-sucedido Mike que ele projetava no mundo. Não podia culpá-lo por isso. Estava lhe oferecendo um novo paradigma, não uma sugestão casual. Cada um entende em seu próprio ritmo.

Ainda conversamos regularmente e ele ainda é CEO. Mas no verão de 2019, recebi uma ligação dele do nada, na qual ele anunciou, emocionado: “Entendi!” Não fazia ideia do que ele estava falando, mas logo ficou claro que o que ele havia entendido tinha a ver com nossas conversas sobre o Paradigma de Cada Fôlego. Ele descreveu uma conversa que teve com Sherry no dia anterior. Eles estavam voltando de um encontro realizado no feriado de 4 de julho, em que passaram o fim de semana com seus filhos, sócios e amigos. Esse foi um fim de semana com muita gente e alegria, e Mike e Sherry estavam repassando os pontos altos durante a sua viagem de duas horas, satisfeitos com o que seus filhos haviam se tornado, com o quão envolvidos e prestativos seus amigos eram e pelo fato de seus filhos terem se ocupado da maior parte da preparação da comida e da limpeza. Basicamente, eles estavam se parabenizando pela sua boa sorte e pelo seu sucesso como pais. Então, Sherry jogou um balde de água fria nessa reflexão.

“Só queria que você tivesse contribuído mais enquanto eles estavam crescendo”, disse ela. “Eu estava quase sempre sozinha.”

“Não fiquei magoado nem nervoso com as palavras dela”, contou-me Mike. “Olhei para ela e disse com muita calma: ‘Você está certa sobre esse cara de dez anos atrás. Ele era um sem-noção sobre muitas coisas. Mas não é ele que está aqui neste carro. Ele é um homem melhor agora. Amanhã, ele será outra pessoa tentando ser um pouco melhor. Outra coisa: aquela mulher que sofreu no passado não é a mesma mulher hoje. Você está me culpando por ações de uma pessoa que não existe mais. Isso não é certo.’”

Houve um silêncio de dez longos segundos no veículo. Então, Sherry se desculpou e acrescentou: “Você tem razão. Preciso trabalhar nisso.”

Mike precisou de anos — e de uma situação emocionalmente elevada na qual os ensinamentos do Buda se encaixassem perfeitamente — para entender o Paradigma de Cada Fôlego. Sua esposa entendeu em dez segundos. Fico satisfeito com os dois casos, sempre feliz por ser um cúmplice das epifanias dos outros.

NÃO É DIFÍCIL aceitar a transitoriedade se nosso trabalho é ajudar as pessoas a mudar. Eu não teria um objetivo ou uma carreira sem isso. Quando aceitamos que tudo que nasce entra em decadência e desaparece, aceitamos um ponto de vista que não se aplica apenas a conquistas seculares e ao status. Também se aplica bastante ao nosso desenvolvimento pessoal. Entendemos que não somos obrigados a ser hoje ou no futuro a pessoa que fomos. Podemos esquecer os erros passados — e seguir em frente.

“Beleza”, você pode dizer. “Chega desse papo de espiritualidade, Marshall. O que esse Paradigma de Cada Fôlego tem a ver com viver uma vida merecida?”

A conexão é tão imediata e direta quanto ativar um interruptor para encher um cômodo escuro de luz. Se aceitamos que tudo de valor que conquistamos — das coisas mais simples, como o elogio de um professor, a coisas grandes, como nossa boa reputação ou sermos amados pelas pessoas que amamos — são transitórias, sujeitas aos caprichos e à indiferença do mundo, também precisamos aceitar que essas valiosas “posses” precisam ser reconquistadas, praticamente a cada dia ou a cada hora e talvez a cada fôlego.

Lembrar aos clientes que precisam parar de se torturar por causa de erros passados — “Esse foi um eu anterior. É hora de esquecer disso” — pode ser uma contribuição mais valiosa para eles. Mas acho que, quando o contrário acontece, pode ser tão valioso quanto: quando os clientes sentem a necessidade de repassar os pontos altos das suas carreiras comigo. Isso acontece mais com ex-atletas e CEOs que estão lutando para iniciar sua próxima vida. Quando eles falam nostalgicamente sobre seus sucessos anteriores — quer isso tenha sido ganhar uma medalha de ouro há quinze anos ou comandar uma organização de 20 mil pessoas há seis meses —, o meu trabalho é trazê-los de volta ao presente e lembrar-lhes de que não são mais um atleta que todos admiram ou um CEO no comando. Isso aconteceu com outra pessoa. Não é diferente de preferir viver indiretamente a vida de alguém famoso que seguimos religiosamente nas mídias sociais. Esse famoso não sabe nem se importa com nossa existência;

não nos conhecemos. O mesmo acontece com nosso constante ato de voltar às glórias do nosso eu anterior. Não é o caso daquela honra, atenção e respeito — todos bem merecidos na época — nunca terem existido. Mas eles desapareceram. Lembrarmo-nos deles não é mais uma expressão de realização; é um suspiro de arrependimento relacionado com sua transitoriedade, com quão rapidamente e sem cerimônia eles se foram.

Não podemos reobter esse sentimento de realização mergulhado nas lembranças de quem éramos e do que realizamos. Ele só pode ser obtido pela pessoa que somos no momento. E isso deve ser repetido vez após vez nos momentos subsequentes, quando nos tornamos outras pessoas novamente. É como o técnico de basquete Phil Jackson, um estudante do budismo, disse depois de vencer dois campeonatos consecutivos da NBA em meados de 1990 com o Chicago Bulls e estava se esforçando para ganhar um terceiro anel em 1998: “Somos bem-sucedidos apenas no momento do ato de sucesso. Temos que fazer tudo de novo depois.”

A verdade é que nunca paramos de correr atrás de uma vida merecida. Não existe um momento em que paramos e dizemos: “Já conquistei o bastante. Chega.” Seria melhor parar de respirar então.

## **EXERCÍCIO**

### ***As Duas Cartas***

Este exercício foi elaborado para pessoas que entendem o Paradigma de Cada Fôlego a nível intelectual, mas que ainda não desenvolveram a memória muscular que faz com que ele se torne algo natural e instintivo em suas vidas. Elas ainda não conseguiram criar uma parede psicológica entre seu eu anterior e seu eu atual para fazer a diferença se tornar seu novo credo. Elas ainda acreditam que uma parte invisível e intocável do seu ser é fixa e imutável — sua essência, espírito ou alma — e define quem são. Quando confundem seu eu anterior e seu eu atual, achando que ambos são intercambiáveis, o Exercício das Duas Cartas sempre as ajuda a entender. Uma carta é sobre gratidão e a outra sobre investir no futuro.

**Primeira Carta:** primeiro, escreva uma carta para seu eu anterior expressando gratidão por aquele ato específico de criatividade, trabalho duro ou disciplina — de preferência algo que foi conquistado em vez de recebido — que, de alguma forma, fez com que você se tornasse uma pessoa melhor hoje. Pode ter sido algo recente ou algo que tenha acontecido há muito tempo. O único requisito é que identifique essa ação como algo que faz a diferença na sua vida hoje. Já realizei esse exercício com várias pessoas. Um homem agradeceu seu eu anterior que havia se tornado vegano há oito anos pela boa saúde e pelo vigor que sentia no momento. Uma escritora agradeceu seu eu de 10 anos de idade por ter criado o hábito de procurar o significado das palavras que não conhecia no dicionário e anotá-lo em um caderno desde o ensino fundamental até a faculdade. “Sem essas anotações”, concluiu, “eu não seria escritora.” Uma mulher agradeceu seu eu de 6 anos de idade por ter aprendido a nadar porque isso salvou sua vida pelo menos 2 vezes. Outro homem agradeceu seu eu de 18 anos por ter ido para a faculdade, onde conheceu sua esposa.

Esse exercício não apenas separa seu eu anterior do seu eu atual, mas também revela o elo de causa e efeito entre o passado e o presente que talvez deixemos de enxergar à medida que nossas lembranças vão desaparecendo. Nos nossos momentos mais gratos e humildes, talvez tenhamos dito aquela frase clichê: “Estou no ombro de gigantes”. Essa carta nos ajuda a identificar um gigante que talvez tenhamos esquecido — nosso eu anterior.

Respire fundo. Pense em tudo que seu eu anterior deu a você, que está lendo esta frase agora. Se um grupo de pessoas tivesse lhe dado tantos presentes maravilhosos, o que você diria a essas pessoas tão boas? Esta é sua chance de dizer “obrigado”.

**Segunda Carta:** agora, escreva uma carta do seu eu atual para seu eu daqui um, cinco ou dez anos no futuro. Fale sobre o investimento — na forma de sacrifícios, esforço, educação, relacionamentos, disciplina — que está fazendo para beneficiar a pessoa a quem essa carta será enviada. O investimento pode ser qualquer tipo de autodesenvolvimento — desde melhorar sua saúde e se formar na faculdade a

separar uma porcentagem do seu salário para investir. Pense nisso como um ato filantrópico, com a exceção de que você não conhece o beneficiário. Pelo menos por enquanto.

Peguei essa ideia com Curtis Martin, *running back* da NFL. Curtis já estava vivendo o Paradigma de Cada Fôlego por anos antes de nos conhecermos. Ele entrou no mundo do futebol americano com relutância e só jogou quando estava no terceiro ano do ensino médio, quando o técnico o convenceu de que, se entrasse no time, ele ficaria longe das perigosas ruas do seu bairro de Pittsburgh por três horas. Ele já havia sido confundido com outra pessoa e, por isso, foi ameaçado com uma arma — puxaram o gatilho, mas a bala ficou presa. No seu último ano, todas as grandes faculdades estavam querendo recrutá-lo. Ele escolheu um lugar perto de Pittsburgh. Apesar da sua carreira cheia de lesões na faculdade, ele se mostrou talentoso o suficiente para ser convocado pelo New England Patriots na terceira rodada em 1995. Ao passo que a maioria dos jovens atletas via o Dia da Convocação como ganhar na loteria, a primeira coisa que passou pela mente de Curtis foi: “Eu não quero fazer isso”. Um pastor convenceu Curtis a continuar jogando futebol americano, mostrando-lhe que a NFL poderia ser um meio para viver o resto da sua vida do jeito que ele queria: uma vida de serviço a outros. Foi essa imagem mental que deu a Curtis seu objetivo e motivação. Ele jogava futebol americano para investir no seu eu pós-NFL. Em geral, não é isso que motiva os atletas de elite. Eles amam a competição. São obcecados com vencer agora; o futuro cuidará de si mesmo. Mas Curtis estava jogando um jogo mais longo. Ele se aposentou como o quarto melhor *rusher* da história da NFL (depois de Emmitt Smith, Walter Payton e Barry Sanders), após uma lesão que acabou com sua carreira na 11ª temporada da NFL. Enquanto jogava, ele criou a Fundação Curtis Martin Job, que dá apoio a mães solo, pessoas com deficiência e jovens em risco. No seu primeiro dia como ex-jogador de futebol americano, Curtis estava pronto e ansioso para cumprimentar seu eu futuro, no

qual ele havia investido durante os doze anos anteriores. Ele estava vivendo sua nova vida.\*

A história de Curtis Martin é um exemplo positivo de como investir no nosso eu futuro. Gunther, o CEO cheio de arrependimentos apresentado anteriormente, é um exemplo negativo. Gunther trabalhou sua vida inteira para ganhar dinheiro suficiente para que seus três filhos não precisassem trabalhar tanto quanto ele. Esse foi um grande erro. Seus filhos não eram gratos nem se tornaram produtivos por causa desse dinheiro, o qual usavam como uma licença para não fazer nada. Seu erro: ele não estava investindo no seu eu futuro nem no seu legado como pai. Ele estava apenas dando um presente. A diferença é muito grande. Ao fazer um investimento, esperamos um retorno. Um presente é dado sem obrigações. Ele havia dado aos seus filhos um presente — pelo qual eles não se esforçaram nem mereciam —, mas nunca disse que esperava um retorno deles. No fim, ele não recebeu a gratidão pelo seu sacrifício nem a realização de poder vê-los ter uma vida produtiva. Ele comparou seu arrependimento com o fim explosivo de *A Ponte do Rio Kwai*, quando o Coronel Nicholson, um prisioneiro de guerra britânico, descobre que os soldados Aliados haviam plantado dinamites na ponte que ele havia construído para os japoneses para ajudar suas tropas a manter o moral durante o cativeiro e pela qual havia desenvolvido um senso tão distorcido de conquista que, de início, ele tentou sabotar a tentativa de destruí-la. Por fim, quando se deu conta da sua tolice, ele se perguntou: “O que foi que fiz?” — e caiu no acionador do explosivo, destruindo a ponte.

Se Gunther tivesse escrito uma carta para seu futuro eu, a vida dos seus filhos poderia ter sido bem diferente. A segunda carta é mais do que o ato de escrever suas metas. Ela nos obriga a encarar nossos atuais esforços bem intencionados como um investimento nas pessoas que devemos transformar em seres humanos produtivos e felizes: nós mesmos e aqueles que amamos. Isso não é um presente; esperamos um retorno.

---

\* Curtis explicou tudo isso no seu discurso de admissão no Hall da Fama da NFL em 2012. Esse costuma ser reconhecido como um dos mais sinceros e poderosos discursos da história do evento. Pode ser usado como modelo da sua carta para seu futuro eu.

## CAPÍTULO 2

# O QUE O IMPEDE DE CRIAR SUA PRÓPRIA VIDA?



No início dos anos 2000, comecei a dedicar 8 dias por ano para dar cursos de liderança para os executivos da Goldman Sachs e seus maiores clientes. Meu contato nessa poderosa empresa de Wall Street era Mark Tercek, um sócio de 40 e tantos anos que supervisionava os programas de treinamento na Goldman e seus investimentos no setor de educação. Mark era um funcionário típico de Wall Street: inteligente, carismático, cheio de energia e totalmente focado em fazer o dinheiro trabalhar para a empresa. Mas ele também era modesto, não chamava a atenção para si mesmo e tinha boas conexões. Ele praticava ioga, era um vegano estrito, competia em triatlos e era um ambientalista fervoroso. Em 2005, ele foi escolhido para criar e administrar o grupo de mercados ambientais da empresa. Três anos mais tarde, graças às boas conexões de Mark no campo, um amigo de uma empresa de recrutamento de executivos ligou para ele para pedir que sugerisse candidatos para a posição de CEO na The Nature Conservancy (TNC), a maior organização ambiental sem fins lucrativos dos Estados Unidos. Enquanto Mark estava pensando em

outros nomes e nas suas qualificações, uma ideia inesperada surgiu na sua mente: *que tal eu?* Ele era perfeito para o trabalho. A Nature Conservancy era basicamente um “banco” filantrópico que gastava suas doações e contribuições anuais para comprar grandes áreas naturais que precisavam de proteção. Sua especialização, a disciplina financeira, era sua maior qualificação. Além disso, no coração, ele realmente queria o cargo. Sua esposa, Amy, uma ambientalista igualmente engajada, apoiou essa decisão.

Mark e eu já havíamos desenvolvido um vínculo de confiança até então. Assim, o convidei para vir até minha casa em Rancho Santa Fe, onde poderíamos passar alguns dias longe do ruído corporativo e considerar nossos próximos passos. Será que ele deveria encerrar uma importante carreira na Goldman e mudar de Nova York com seus quatro filhos para Washington, D.C., e administrar uma organização sem fins lucrativos? Quanto mais conversávamos, mais claro ficava que os pontos positivos superavam os negativos. Ainda assim, Mark estava hesitante. Perto do fim do tempo que passamos juntos, algumas horas antes do seu voo de volta para Nova York, ele ainda estava no limbo. Então o levei para fazer uma longa caminhada no bosque e em trilhas da nossa região. Eu costumava fazer isso com meus clientes; perder-se na natureza clareia a mente.

Em certo momento, enquanto ele ainda estava indeciso sem uma razão convincente, perguntei-lhe: “Por que você não consegue se decidir? Não é uma oferta. É só uma entrevista.”

“Se eu conseguir o emprego, tenho medo do que meus parceiros da Goldman vão pensar”, respondeu ele.

Eu não podia acreditar. Ele havia passado horas analisando sua carreira, suas habilidades, seus interesses intelectuais, suas vitórias e decepções. Ele havia dedicado toda sua vida adulta — 24 anos — à empresa. Era perfeito para o novo trabalho e a redução no salário não lhe afetaria (o IPO da Goldman, nove anos antes, havia garantido sua segurança financeira). Ele não tinha desculpas para não tentar conseguir o cargo, mas era *isto* que o estava impedindo: o medo absurdo

de que seus colegas achassem que ele estava desistindo, que não era forte o suficiente para aguentar o rigor de Wall Street?

Segurei-o pelo braço para fazê-lo parar de caminhar pela trilha e o olhei bem nos olhos. Queria que ele se concentrasse nas palavras que estavam para sair da minha boca:

*“Que droga, Mark. Quando você vai começar a viver sua própria vida?”*

Já estava aconselhando executivos há anos sobre o momento apropriado para sair de um grande emprego — e já tinha ouvido todo tipo de desculpa para não fazerem isso, sendo que, a maioria, era uma variação de três temas principais:

- O argumento da indispensabilidade: *a organização precisa de mim.*
- O argumento do vencedor: *estamos indo bem. É cedo demais para sair.*
- O argumento de não ter nenhum lugar para ir: *não sei o que quero fazer em seguida.*

Mas nunca havia ouvido alguém do nível de Mark desistir de um sonho por causa do que seus colegas pensariam dele. Minha explosão deve ter dado certo, porque ele ligou para a equipe de recrutamento no dia seguinte para se candidatar e, logo depois, saiu da Goldman para se tornar o CEO da Nature Conservancy. Aquele momento com Mark foi o evento que deu origem a este livro e ao conceito de uma “vida merecida”, embora não soubesse disso naquela época.

Dez anos mais tarde, quando seu serviço na Nature Conservancy havia se consolidado em um grande sucesso, Mark me lembrou da nossa disputa de gritos unilateral. Minhas palavras — *Que droga, quando você vai começar a viver sua própria vida?* — ficaram gravadas no seu cérebro, servindo como um lembrete de que ele deveria ser fiel às coisas que davam significado e propósito à sua vida, tais como ser um bom marido e pai, contribuir, salvar o planeta — as coisas pequenas da vida, sabe?