

PRINCÍPIOS

PRINCÍPIOS

RAY DALIO

Tradução de Vitor Paolozzi



Copyright © 2017 by Ray Dalio

TÍTULO ORIGINAL

Principles: Life and Work

PREPARAÇÃO

Marina Góes

REVISÃO TÉCNICA

Pedro Ferreira de Souza

REVISÃO

Frederico Hartje

Érika Nogueira

Cristiane Pacanowski

Juliana Pitanga

DESIGN DE CAPA E MIOLO

Rodrigo Coral Art & Design

DIAGRAMAÇÃO

ô de casa

ADAPTAÇÃO DE CAPA

Antônio Rhoden | ô de casa

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D147p

Dalio, Ray, 1949-

Princípios : vida e trabalho / Ray dalio ; tradução Vitor Paolozzi. -

1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2018.

592 p. ; 23 cm.

Tradução de: Principles : Life and Work

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-510-0342-8

1. Sucesso nos negócios. 2. Sucesso. 3. Autorrealização. 4. Processo decisório. I. Paolozzi, Vitor. II. Título.

18-48821

CDD: 650.1

CDU: 005.336

[2018]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99/3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

**Para Barbara,
minha metade que me fez inteiro
por mais de quarenta anos.**

PARTE I

DE ONDE VENHO

20

1	Meu chamado à aventura: 1949-1967	25
2	Cruzando o limiar: 1967-1979	31
3	O abismo: 1979-1982	47
4	As adversidades em minha jornada: 1983-1994	59
5	A dádiva suprema: 1995-2010	87
6	Retribuindo as bênçãos: 2011-2015	109
7	Meu último ano e meu maior desafio: 2016-2017	135
8	Olhando para trás de um plano mais elevado	139

PARTE II

PRINCÍPIOS DE VIDA

148

1	Aceite a realidade e lide com ela	150
2	Use o Processo de Cinco Etapas para conseguir o que você quer da vida	184
3	Tenha a mente radicalmente aberta	198
4	Compreenda que os circuitos das pessoas são bem diferentes	218
5	Aprenda a tomar decisões de maneira eficiente	248
	Princípios de Vida: Juntando tudo	281
	Sumário e tabela de Princípios de Vida	286

PARTE III

PRINCÍPIOS DE TRABALHO

293

Sumário e tabela dos Princípios de Trabalho	294
PARA ACERTAR NA CULTURA...	332
1 Confie na sinceridade e na transparência radicais	336
2 Cultive trabalho relevante e relações relevantes	352
3 Crie uma cultura na qual seja ok cometer erros e inaceitável não aprender com eles	362
4 Entre em sincronia e se mantenha assim	370
5 Pondere seu processo decisório pela credibilidade	384
6 Reconheça como superar desacordos	398
PARA ACERTAR NAS PESSOAS...	408
7 QUEM é mais importante do que O QUÊ	412
8 Contrate bem: Contratações ruins são superprejudiciais	418
9 Treine, teste, avalie e filtre as pessoas constantemente	432
PARA CONSTRUIR E EVOLUIR SUA MÁQUINA...	456
10 Opere bem a máquina para atingir seus objetivos	460
11 Identifique e não tolere problemas	484
12 Diagnostique os problemas para chegar às causas raízes	494
13 Aperfeiçoe sua máquina para superar problemas	508
14 Faça o que você se propôs a fazer	530
15 Utilize ferramentas e protocolos para formatar a execução do trabalho	536
16 E, pelo amor de Deus, não negligencie a governança!	542
Princípios de Trabalho: Juntando tudo	551
CONCLUSÃO	555
APÊNDICE: FERRAMENTAS E PROTOCOLOS PARA A MERITOCRACIA DE IDEIAS DA BRIDGEWATER	557
BIBLIOGRAFIA	571
ÍNDICE	573
AGRADECIMENTOS	583
SOBRE O AUTOR	587

INTRODUÇÃO

Antes de começar a contar o que penso, quero deixar claro que sou uma “besta” e não sei muita coisa em relação ao que preciso saber. Independentemente do sucesso que tive na vida, tudo se deve mais a ter aprendido a lidar com o meu *não* saber do que com algo que de fato eu saiba. A coisa mais importante que aprendi foi uma abordagem para a vida com base em princípios que me ajuda a descobrir o que é certo e o que fazer a respeito disso.

Estou transmitindo esses princípios porque me encontro no estágio da vida em que, mais do que continuar sendo bem-sucedido, quero ajudar outros a alcançarem o mesmo. Esses princípios ajudaram muito a mim e a outras pessoas e, por isso, quero dividi-los com você. Cabe a você decidir quão valiosos eles realmente são e, se for o caso, como deseja aplicá-los.

Princípios são verdades fundamentais que servem como base para um comportamento que proverá aquilo que você deseja da vida. Eles podem ser aplicados repetidamente em situações similares para ajudá-lo a conquistar seus objetivos.

Todos os dias, somos bombardeados por situações que exigem um posicionamento. Sem princípios, seríamos forçados a reagir a tudo que a vida joga sobre nós individualmente, como se vivenciássemos cada situação pela primeira vez. Porém, se classificarmos essas situações em categorias e dis-

puermos de bons princípios para lidar com elas, seremos capazes de tomar decisões adequadas mais rapidamente e, como resultado, melhorar nossa qualidade de vida. Ter um bom conjunto de princípios é como ter uma boa coleção de receitas para o sucesso. Em busca do êxito, todas as pessoas bem-sucedidas agem segundo princípios, embora eles variem enormemente de acordo com o indivíduo e com a área em que escolheram ter suas conquistas.

Ser uma pessoa de princípios significa agir de maneira consistente com esses princípios, que, por sua vez, precisam ser bem fundamentados. Infelizmente, a maioria não consegue realizar isso. E é bastante raro alguém colocar seus princípios no papel e compartilhá-los, o que é uma pena. Eu adoraria conhecer os princípios que guiaram Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci etc., para entender claramente quais eram seus objetivos, como os conquistaram, e poder comparar suas diferentes abordagens. Gostaria de saber quais princípios são os mais importantes para os políticos que querem meu voto e para todos aqueles cujas decisões afetam a minha vida. Será que temos princípios em comum nos unindo — como família, comunidade, nação, amigos de diferentes nacionalidades? Ou temos princípios conflitantes, que nos dividem? Quais são eles? Sejam diretos: vivemos um tempo em que é especialmente importante que sejamos claros a respeito dos princípios que nos guiam.

Torço para que este livro estimule você a descobrir seus próprios princípios nas fontes que julgar mais adequadas e que, em um cenário ideal, você os coloque no papel. Fazer isso trará bastante clareza sobre quais são os princípios de cada um e ajudará a se compreenderem melhor. Permitirá que você refine esses princípios à medida que se deparar com novas experiências e que reflita a respeito deles. Isso o auxiliará a tomar decisões melhores e a ser mais bem compreendido.

ESTABELECENDO SEUS PRINCÍPIOS

Cada um de nós estabelece os princípios de maneiras diferentes. Às vezes, por meio das próprias experiências e reflexões. Em outras, eles nos são passados por terceiros, como nossos pais. Em um terceiro cenário, adotamos pacotes holísticos de princípios, como os advindos de religiões e enquadramentos jurídicos.

Por termos natureza e objetivos individuais, cada um de nós deve escolher princípios que correspondam a esses dois aspectos. Embora não seja necessariamente ruim utilizar os princípios de outros, adotá-los sem refletir a respeito pode ter como consequência o risco de agir de maneira inconsistente com seus objetivos e sua natureza. Além disso, você, assim como eu, provavelmente não sabe tudo e só tem a ganhar se admitir isso. Para extrair o máximo da vida é preciso reunir coragem para pensar de forma independente, mantendo a mente aberta e lúcida a fim de descobrir o melhor rumo a tomar. Se não for possível em um primeiro momento, procure refletir sobre os motivos que o impedem — provavelmente são eles o maior obstáculo no caminho de obter mais daquilo que você quer da vida.

Isso conduz ao meu primeiro princípio:

- **Pense por você mesmo e decida:**
1) o que você quer; 2) o que é certo;
e 3) o que fazer para atingir o nº 1
tendo em vista o nº 2...

... e faça isso com humildade e mente aberta, porque só assim é possível chegar a uma fórmula adequada. É importante ser claro a respeito dos próprios princípios, porque eles afetarão todos os aspectos da sua vida, diversas vezes ao dia. Por exemplo, nas relações, os nossos princípios e os dos outros determinam como será nossa interação. Pessoas que compartilham dos mesmos valores e princípios se dão bem. Quando os princípios se chocam, a relação está fadada a mal-entendidos e conflitos. Pense nas pessoas mais próximas em seu círculo social: os valores delas estão alinhados com os seus? Você nem sequer sabe quais são os valores ou princípios delas? Frequentemente os princípios das pessoas com quem nos relacionamos não estão claros. Esse aspecto é especialmente problemático em situações de trabalho, em que é preciso que a equipe compartilhe princípios em busca do sucesso. Ser cristalino a respeito dos meus princípios é a razão pela qual me dediquei tanto a elaborar cada frase deste livro.

Os princípios que você adota podem ser qualquer coisa, desde que sejam autênticos — isto é, desde que reflitam genuinamente seus valores e seu caráter. Você irá se deparar com milhões de escolhas ao longo da vida, e seu curso de ação está relacionado aos princípios nos quais se baseia. Não costuma demorar para que as pessoas que nos cercam identifiquem os princípios que realmente nos guiam. Ser considerado uma fraude é a pior coisa do mundo; isso faz com que você perca não só a confiança das pessoas, mas também o respeito próprio. Desse modo, é preciso ser claro sobre seus princípios, e as ações devem ser um reflexo do discurso. Se inconsistências surgirem, você deve ser capaz de explicá-las. Colocar os princípios no papel é o melhor a fazer, porque assim será possível refiná-los.

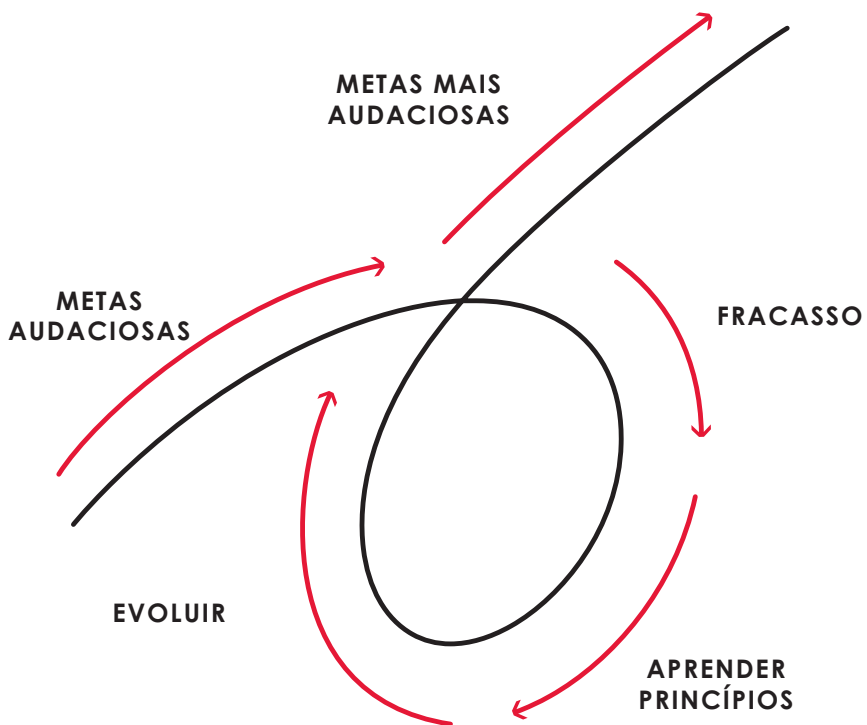
Enquanto compartilho meus princípios, gostaria de deixar claro que não quero que sejam seguidos cegamente. Ao contrário, quero que você questione cada palavra e selecione deste livro os preceitos mais adequados aos seus interesses.

MEUS PRINCÍPIOS E COMO OS APRENDI

Aprendi os meus princípios ao longo da vida, cometendo vários erros e gastando muito tempo refletindo a respeito deles. Desde pequeno, sempre fui um pensador curioso e independente que perseguia metas audaciosas. Eu ficava entusiasmado ao visualizar objetivos e tive alguns fracassos dolorosos tentando alcançá-los. Mas, ao mesmo tempo, aprendi princípios que me ajudaram a não repetir os erros, mudei e melhorei, tornando-me capaz de projetar e perseguir objetivos ainda mais ousados. Também passei a ser capaz de fazer isso com rapidez e consistência durante muito tempo. Desse modo, a meu ver, a vida se parece como a sequência descrita no gráfico da página 13.

Creio que o segredo para o sucesso esteja em saber lutar por um grande objetivo e em fracassar bem, isto é, ser capaz de experimentar fracassos dolorosos — fonte de grande aprendizado —, mas não um fracasso grande o suficiente para tirá-lo do jogo.

Essa dinâmica de aprendizado e evolução tem se mostrado a melhor abordagem para mim em virtude da minha maneira de ser e do meu trabalho. Minha capacidade de memorização sempre foi péssima; nunca gostei de seguir instruções, mas sempre adorei descobrir o fun-



cionamento de tudo por conta própria. Minha memória ruim me fez odiar a escola; porém, aos doze anos, me apaixonei por acompanhar os mercados. Para fazer dinheiro na bolsa é preciso ser um pensador independente que aposta contra o consenso e acerta. Isso acontece porque a visão consensual já está incorporada aos preços de mercado. Nesse ramo, é inevitável que você erre uma quantidade dolorosa de vezes, portanto é fundamental se especializar para chegar ao sucesso. O mesmo se aplica a ser um empresário bem-sucedido: é preciso ser um pensador independente e estar fundamentado para apostar contra o consenso, o que também significa errar uma quantidade considerável de vezes. Como eu era tanto investidor quanto empresário, desenvolvi um medo saudável de estar errado e uma abordagem para a tomada de decisão que maximiza minhas chances de estar certo.

● Tome decisões que sejam ponderadas pela credibilidade.

Meus erros dolorosos fizeram com que minha perspectiva mudasse de “Eu sei que estou certo” para “Como é que sei que estou certo?”. Errar fez com que eu tivesse a humildade necessária para equilibrar meus movimentos ousados. Saber que eu poderia estar errado e questionar por que outras pessoas inteligentes viam as coisas sob outra óptica me levaram a olhar para tudo não só com os meus olhos, mas também com os dos outros. Isso me permitiu enxergar muito mais dimensões. Aprender a pesar as opiniões de terceiros e filtrá-las em busca do melhor — em outras palavras, de modo que minhas tomadas de decisão fossem ponderadas pela credibilidade — aumentou minhas chances de estar certo e foi muito estimulante. Ao mesmo tempo, aprendi a:

● Agir de acordo com princípios...

... formulados com objetividade suficiente para que sua lógica seja avaliada, deixando claro a todos que suas ações corroboram seu discurso.

A experiência me ensinou quão valioso é refletir a respeito dos meus critérios para tomar decisões, bem como colocá-los no papel sempre que for preciso deliberar sobre algo, de modo que adquira esse hábito. Com o tempo, minha coleção de princípios se tornou uma espécie de coleção de receitas para meu processo decisório. Ao compartilhá-los com o pessoal da Bridgewater Associates, minha empresa, e ao convidar todos a me ajudar a testá-los na prática, fui aperfeiçoando cada um deles. Na verdade, pude refiná-los a ponto de enxergar a importância de:

● **Sistematizar o processo de tomada de decisão.**

Descobri que podia fazer isso expressando meus critérios em forma de algoritmos que, por sua vez, pudessem ser executados por computador. Ao executar paralelamente os dois sistemas de tomada de decisão — o que opera dentro da minha cabeça e o que opera no computador —, descobri que a máquina é capaz de tomar decisões melhores porque é capaz de processar um número de informações muito maior do que o meu cérebro, sem a influência das emoções e mais rapidamente. Isso permitiu que eu e minha equipe pudessemos multiplicar nosso conhecimento ao longo do tempo, melhorando assim a qualidade das decisões que tomamos em coletivo. Descobri que esses sistemas de tomada de decisão — sobretudo quando ponderados pela credibilidade — são incrivelmente poderosos e que em pouco tempo mudarão profundamente a maneira com que pessoas ao redor do mundo fazem todo tipo de deliberação. Nossa abordagem baseada em princípios para delinear o processo decisório não apenas melhorou nossas decisões financeiras, gerenciais e no campo dos investimentos, como também nos ajudou a adotar alternativas melhores em todos os aspectos da vida.

Se os princípios que você segue são sistematizados/computadorizados é uma questão de menor importância. O aspecto mais relevante é que você desenvolva os próprios princípios e, se possível, coloque-os no papel, especialmente se estiver trabalhando em equipe.

Essa abordagem e os princípios aos quais se submetia, e não eu, fizeram com que um garoto de classe média comum de Long Island se tornasse bem-sucedido de acordo com uma série de avaliações — como abrir uma empresa no meu apartamento de dois quartos e transformá-la na quinta empresa privada mais importante dos Estados Unidos (de acordo com a *Fortune*), tornando-me uma das cem pessoas mais ricas (de acordo com a *Forbes*) e uma das cem mais influentes do mundo (de acordo com a *Time*). Isso me levou a um lugar de onde pude ver o sucesso e a vida de maneira bem diferente da qual havia imaginado, e graças a isso obtive trabalho e relações relevantes, aspectos que valorizo mais do que os meus sucessos convencionais. Isso deu a mim e à Bridgewater muito mais do que eu havia sonhado.

Até pouco tempo eu não queria dividir esses princípios com pessoas de fora da Bridgewater porque não gosto de chamar a atenção e por achar que soaria presunçoso. Porém, depois que antecipamos com sucesso a crise financeira de 2008-2009, a empresa e sua operação singular receberam muita atenção da mídia, assim como meus princípios. A maior parte das reportagens, no entanto, foi distorcida e sensacionalista, então em 2010 disponibilizei nossos princípios no site da empresa para que as pessoas tirassem as próprias conclusões. Para minha surpresa, houve mais de três milhões de downloads e fui inundado com cartas de agradecimento de toda parte do mundo.

Esse conhecimento será transmitido em dois livros: um sobre Princípios de Vida e Trabalho, e outro sobre Princípios Econômicos e de Investimento.

COMO ESSES LIVROS SÃO ORGANIZADOS

Como passei a maior parte da vida adulta pensando em finanças e atuando como investidor, pensei em escrever sobre os princípios econômicos e de investimento primeiro. No entanto, decidi começar pelo outro por se tratar de princípios mais globais e por já ter visto como funcionam bem para as pessoas, independentemente da carreira que sigam. Como os dois livros funcionam muito bem em conjunto, foram combinados neste único volume cujo prefácio “De onde venho” é minha breve autobiografia.

Parte I: De onde venho

Compartilho algumas das experiências — e principalmente dos erros — que levaram à descoberta dos princípios que norteiam minha tomada de decisão. Para falar a verdade, ainda me sinto um pouco inseguro quanto a contar minha história de vida temendo que isso desvie o leitor dos próprios princípios e das relações de causa e efeito universais e atemporais nas quais ele se inspira. Por esse motivo, não me incomodarei se você decidir pular essa parte do livro. Caso opte pela leitura, tente olhar para além de mim e da minha história, buscando enxergar a lógica e o mérito dos princípios que descrevo. Pense a respeito deles, avalie-os e decida quanto, ou se, podem ser aplicados a você e às suas circunstâncias de vida. E, mais importante, avalie se podem ajudá-lo a atingir seus objetivos.

Parte II: Princípios de Vida

Os princípios globais que guiam minha abordagem em relação a tudo estão definidos em “Princípios de Vida”. Nesta seção, explico detalhadamente meus princípios e mostro como se aplicam no mundo em que vivemos, nas nossas vidas e relações privadas, nos negócios e na formação de políticas públicas, e, naturalmente, na Bridgewater. Compartilho também o Processo de Cinco Etapas que desenvolvi para atingir metas e fazer escolhas eficientes; divido alguns dos insights que tive em psicologia e neurociência e explico como os apliquei na minha vida pessoal e nos negócios. Trata-se do cerne do livro propriamente dito, porque mostra como tais princípios podem ser aplicados a praticamente tudo e por qualquer pessoa.

Parte III: Princípios de Trabalho

Compartilho uma visão bem detalhada da maneira incomum de operar da Bridgewater. Explico como solidificamos nossos princípios através de uma meritocracia de ideias empenhada em construir conteúdo e relações relevantes por meio de sinceridade e transparência radicais. Nesta parte, explico essa dinâmica desde os processos mais básicos e como ela pode ser aplicada a praticamente qualquer organização para torná-la mais eficaz. Como você verá, somos simplesmente um grupo de pessoas que se empenha em ser excelente no que faz, reconhecendo que há muitas coisas que não sabemos. Acreditamos que o desacordo respeitoso e racional entre pensadores inde-

pendentes pode ser convertido em tomadas de decisão ponderadas por credibilidade, um resultado mais inteligente e eficaz do que a soma das partes. Por acreditar que a força de um grupo é muito maior do que a força de um indivíduo, creio que esses Princípios de Trabalho sejam ainda mais importantes do que os Princípios de Vida nos quais se baseiam.

O que virá depois deste livro

Este livro de papel será seguido por um livro interativo na forma de um aplicativo que o conduzirá a vídeos e experiências de imersão, de forma que seu aprendizado seja mais experimental. O aplicativo também vai conhecê-lo melhor à medida que você for utilizando-o, com o intuito de lhe oferecer aconselhamento mais personalizado.

Este livro será seguido por outro volume contendo duas partes, Princípios Econômicos e de Investimento, no qual transmitirei os princípios que funcionaram para mim e que acredito que possam ajudá-lo nessas áreas.

Depois disso, não haverá nenhum conselho que eu possa oferecer que não esteja nestes dois livros e terei encerrado esta fase da minha vida.

Pense por você mesmo!

1) O que você quer?

2) O que é certo?

3) O que você vai fazer a respeito disso?

PARTE I

**DE ONDE
VENHO**

**O tempo é como um rio
que nos leva adiante
para encontros com
a realidade. Ela, por
sua vez, exigirá que
tomemos decisões.
Não podemos parar
nosso curso nem
evitar tais encontros.
Mas podemos, sim,
abordá-los da melhor
maneira possível.**

Quando somos crianças, outras pessoas, em geral nossos pais, nos guiam durante os encontros com a realidade. À medida que crescemos, começamos a fazer nossas próprias escolhas. Decidir o que perseguiremos (os objetivos) influencia nossos caminhos. Se você quer ser médico, faculdade de medicina; se quer ter uma família, encontrar um parceiro, e assim por diante. Ao perseguir essas metas, enfrentamos problemas, cometemos erros e nos deparamos com nossas fraquezas. Aprendemos sobre nós mesmos, sobre a realidade, e tomamos novas decisões. Ao longo da vida tomaremos milhões e milhões de decisões que serão, essencialmente, apostas, algumas delas grandes, outras pequenas. Vale a pena pensar no que nos leva a tomar um ou outro caminho porque, no fim das contas, são eles que determinam nossa qualidade de vida.

Todos nascemos com diferentes capacidades intelectuais, mas ninguém nasce com aptidões para tomar decisões. Nós as aprendemos a partir dos encontros com a realidade. Embora o caminho trilhado por mim seja único — tendo nascido de pais específicos, buscando uma carreira específica, tendo colegas específicos —, creio que os princípios que aprendi durante a jornada funcionem igualmente bem para a maioria das pessoas e dos caminhos possíveis. Ao avançar por esta parte do livro, tente deixar minha

PRINCÍPIOS

imagem de lado e se concentrar nas relações de causa e efeito subjacentes — as escolhas que fiz e suas consequências, o que aprendi com elas e como modificaram meu processo de tomada de decisão. Pergunte a si mesmo o que quer, busque exemplos de outras pessoas que conseguiram o que queriam e tente identificar os padrões de causa e efeito por trás dessas conquistas, aplicando-os para atingir as próprias metas.

Para ajudá-lo a compreender de onde venho, ofereço um relato honesto da minha vida e carreira, dando ênfase especial aos meus erros e fraquezas e aos princípios que aprendi a partir deles.

CAPÍTULO 1

MEU CHAMADO À AVENTURA: 1949-1967

Nasci em 1949 e cresci em um bairro de classe média de Long Island, filho único de um músico de jazz profissional e uma mãe em tempo integral. Era um garoto comum, vivendo em uma casa comum, e um aluno abaixo da média. Adorava passar o tempo com os amigos — jogando futebol americano na rua, beisebol no quintal de um vizinho, quando pequeno, e correndo atrás de garotas, quando mais velho.

Temos forças e fraquezas inatas de acordo com nossa carga genética. Minha fraqueza mais óbvia é uma péssima capacidade de memorização. Não conseguia, e ainda não consigo, me lembrar de fatos cujo significado não é autoexplicativo (como números de telefone) e não gosto de seguir instruções. Ao mesmo tempo, sempre fui bastante curioso e adoro descobrir as coisas por mim mesmo, embora isso não fosse tão óbvio na época.

A necessidade de memorização não era o único motivo pelo qual eu não gostava da escola; a maioria das coisas que os professores julgavam importantes não parecia relevante para mim. Por isso, nunca entendi os benefícios de me sair bem na escola além da aprovação da minha mãe.

Ela me adorava, e minhas notas baixas a preocupavam. Até o ensino médio, me obrigava a ir para o quarto estudar por algumas horas antes de poder sair para brincar, mas aquilo era muito difícil para mim. Seu

apoio, no entanto, era irrestrito. Ela enrolava e prendia os jornais que eu entregava e fazia cookies para comermos enquanto assistíamos a filmes de terror nos sábados à noite. Eu tinha dezenove anos quando ela morreu. Na época, não conseguia imaginar que algum dia eu voltaria a rir. Hoje, sorrio sempre que penso nela.

Por ser músico, meu pai trabalhava até a madrugada — três da manhã, mais ou menos —, e então dormia até tarde nos fins de semana. Por conta disso, nossa relação durante minha juventude não foi muito além das constantes broncas para que eu cumprisse tarefas como cortar a grama ou aparar as trepadeiras, o que eu detestava. Ele era um homem responsável lidando com uma criança irresponsável. Hoje, as lembranças de como interagíamos parecem engraçadas. Por exemplo, uma vez ele mandou que eu cortasse a grama e decidi fazer apenas o jardim, deixando o quintal para mais tarde. Só que choveu por alguns dias e a grama do quintal ficou tão alta que precisei usar uma foice. Isso demorou tanto que, quando acabei, o jardim já estava muito alto para usar o cortador de grama, e assim sucessivamente.

Após a morte de minha mãe, eu e meu pai ficamos muito próximos, especialmente quando comecei a construir minha própria família. Eu gostava dele e o amava. Ele tinha um jeito tranquilo, divertido, como é comum na maioria dos músicos, e eu admirava sua personalidade forte, uma característica que imaginava ser resultado da vida durante a Grande Depressão e de lutar na Segunda Guerra Mundial e na Guerra da Coreia. Lembro-me dele já com mais de setenta anos, dirigindo sem hesitar durante grandes tempestades de neve e removendo o acúmulo com uma pá como se não fosse nada de mais. Depois de tocar em boates e gravar discos durante a maior parte da vida, já sexagenário começou uma segunda carreira como professor de música para alunos do ensino médio e de uma escola técnica local, que seguiu até o dia em que teve um infarto, aos 81 anos. Ele viveu por mais uma década após esse incidente, sempre muito lúcido.

Eu me opunha sempre que não queria fazer algo, mas quando alguma tarefa me animava, eu era irrefreável. Por exemplo, embora resistisse aos afazeres domésticos, fazia com muita vontade as mesmas tarefas em outras casas para ganhar dinheiro. A partir dos oito anos comecei a entregar jornal, remover neve das calçadas, carregar tacos de golfe, recolher louça

suja e lavar pratos em um restaurante perto de casa, além de reabastecer prateleiras em uma loja de departamentos. Não me lembro de meus pais me incentivarem a trabalhar, então não sei como isso começou. Sei que ganhar dinheiro para me virar sozinho nesses primeiros anos me ensinou muitas lições valiosas que eu não teria aprendido na escola ou brincando.

A psicologia dos Estados Unidos dos anos 1960 era caracterizada por aspiração e inspiração — atingir metas grandiosas e nobres. Diferente de tudo que vi desde então. Uma das minhas primeiras lembranças é de John F. Kennedy, um homem inteligente e carismático com visões grandiosas de mudar o mundo para melhor — explorar o espaço, conquistar a igualdade de direitos e eliminar a pobreza. Ele e suas ideias tiveram um forte impacto na minha maneira de pensar.

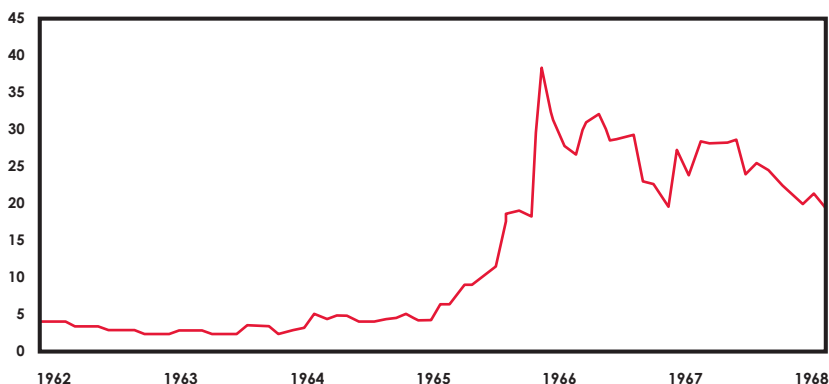
Os Estados Unidos estavam então em seu auge em relação ao restante do mundo, respondendo por 40% da economia global (comparado a aproximadamente 20% dos dias atuais); o dólar era a moeda global e a força militar norte-americana era dominante. Ser “liberal” significava estar comprometido em avançar de maneira rápida e justa, enquanto ser “conservador” era o mesmo que estar preso a modos antiquados e injustos. Ou ao menos era como eu e a maioria das pessoas ao meu redor pensávamos. Na nossa visão, vivíamos em um país rico, progressista, bem administrado, cuja missão era um rápido desenvolvimento em todas as áreas. Posso ter sido ingênuo, mas não estava sozinho.

Naquele tempo todos falavam do mercado de ações, que ia muito bem, e era responsável por muita gente fazer dinheiro. Isso incluía os frequentadores do Links, o clube de golfe onde comecei a carregar tacos com doze anos. Apliquei o dinheiro que ganhava ali no mercado de ações. Meu primeiro investimento, na Northeast Airlines, foi baseado no fato de ela ser a única empresa que eu conhecia cuja ação era vendida a menos de 5 dólares. Pensei que quanto mais ações tivesse, mais dinheiro faria. Era uma estratégia burra, mas tripliquei meu dinheiro. Na época, a Northeast Airlines estava à beira da falência e foi comprada por outra empresa. Dei sorte, mas não sabia disso na época. Apenas pensei que era fácil fazer dinheiro na bolsa de valores e me viciiei.

Naquela época, a *Fortune* vinha com cupons destacáveis que enviávamos pelo correio para receber relatórios anuais gratuitos das quinzentas

maiores empresas listadas na revista. Pedi de todas. Ainda me lembro de ver o infeliz carteiro carregando os relatórios até nossa porta, e mergulhei em cada um deles. Foi assim que dei início a uma biblioteca sobre investimentos. À medida que o mercado de ações continuava a subir, a Segunda Guerra Mundial e a Depressão pareciam lembranças distantes, e investir dava a impressão de ser apenas uma questão de comprar qualquer coisa e depois assistir a seu valor aumentar. Porque ele certamente aumentaria, segundo o senso comum, tendo em vista que a gestão da economia havia se transformado em ciência. Afinal, as ações tinham quase quadruplicado nos dez anos anteriores e algumas cresceram ainda mais do que isso.

PREÇO DAS AÇÕES DA NORTHEAST AIRLINES



Como resultado, a *dollar cost averaging* — em suma, investir todo mês o mesmo valor, independentemente do número de ações que possam ser compradas — era a estratégia mais seguida pela maioria das pessoas. Naturalmente, escolher as melhores ações era ainda melhor, então era isso que todos tentávamos fazer. Havia milhares à disposição, todas em ordem listada nas últimas páginas do jornal.

Ao mesmo tempo que gostava de jogar nos mercados, eu também gostava de passar tempo com os amigos, seja pelo bairro, na infância, usando identidades falsas para entrar em bares quando ainda era adolescente, seja hoje, em festivais de música ou em viagens para mergulho. Sempre fui um

pensador independente inclinado a assumir riscos em busca de recompensa — não apenas na bolsa de valores, mas na maioria das coisas. Sempre tive muito mais medo do tédio e da mediocridade do que do fracasso. É claro que prefiro “excelente” a “péssimo”, mas “péssimo” ainda é melhor do que “mediocre” — ao menos tem um quê de personalidade. A frase que meus amigos escolheram para marcar minha formatura do ensino médio era uma citação de Thoreau: “Se um homem marcha a um passo diferente daquele de seus companheiros é porque ouve outro tambor. Deixe que siga o som que escuta, ainda que seja lento e distante”.

Em 1966, meu último ano no ensino médio, o mercado de ações continuava a expandir com força, e eu estava ganhando dinheiro e me divertindo, matando aula com meu melhor amigo, Phil, para surfar e fazer o que geralmente os adolescentes fazem em busca de diversão. É claro que eu não sabia naquela época, mas 1966 seria o auge do mercado de ações. Depois dele, eu descobriria que quase tudo o que eu pensava saber sobre ele estava errado.

