

JOSEPH TEPERMAN

anti carreira

O FUTURO
DO TRABALHO,
O FIM DO EMPREGO
E DO DESEMPREGO.

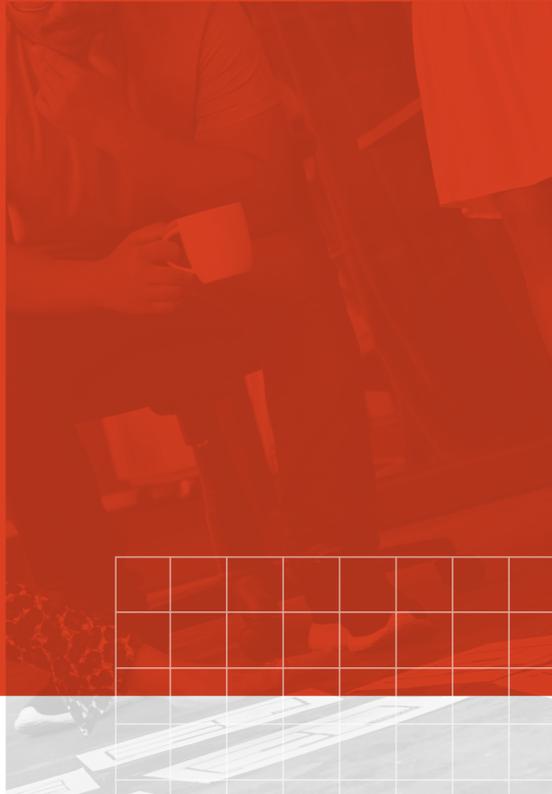
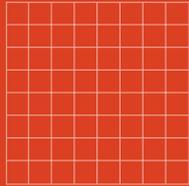
Como crescer com
propósito e entusiasmo
pela vida inteira.





anti
carreira

O FUTURO
DO TRABALHO,
O FIM DO EMPREGO
E DO DESEMPREGO.



JOSEPH TEPERMAN




anti
carreira

O FUTURO
DO TRABALHO,
O FIM DO EMPREGO
E DO DESEMPREGO.

Como crescer com
propósito e entusiasmo
pela vida inteira.

São Paulo
2019



Autor: Joseph Teperman

Revisões: Lígia Alves e Márcio Scansani

Ilustração: Pedro Ursini

Capa, Projeto Gráfico e Diagramação: Light Criação

Impressão: Plena Print

1ª edição

Teperman, Joseph.

Anticarreira: o futuro do trabalho, o fim do emprego e do
desemprego: como crescer com propósito e entusiasmo pela vida inteira
/ Joseph Teperman. – São Paulo : [s.n.], 2019.

213 p.

ISBN: 978-65-80617-01-2

1. Carreira profissional - Administração. 2. Sucesso. 3.
Desenvolvimento pessoal. 4. Motivação. 5. Liderança. I. Título.

CDD 650.14

Elaborada por Sandra Batista de Jesus CRB-5/1914

Eu acredito em você.

Por isso escrevi este livro e o dedico a você.

JT

Prefácio		8
Apresentação		16
Introdução - Carreira: caminho estreito		20
<hr/>		
Capítulo 1	Como é o seu domingo?	24
Capítulo 2	Você quer mesmo ter uma carreira?	32
Capítulo 3	Como está o mercado?	44
Capítulo 4	Uberize-se ou seja kodakeado	58
Capítulo 5	O fim do emprego e o início da Anticarreira	68
Capítulo 6	<i>Check-up</i> anual ou infarto?	78
Capítulo 7	Conhece-te a ti mesmo	84
Capítulo 8	Trabalhar de graça vai te deixar rico	92
Capítulo 9	Você tem um plano Z?	108
Capítulo 10	Você não vai se aposentar	132
Capítulo 11	Você não é uma lata de Nescau!	148
Capítulo 12	Como educar os filhos na era Anticarreira	162
Capítulo 13	Comece pintando uma parede	170
Capítulo 14	" Alguém tem que fazer alguma coisa" X " EU tenho que fazer alguma coisa"	180
Capítulo 15	A vida é muito curta para tomar vinho ruim	192
<hr/>		
Glossário Anticarreira		204
Índice Remissivo e Onomástico		206

Prefácio

Por Marcelo Nobrega

Há grande chance de você já ter cruzado o caminho de Joseph Teperman em situações as mais improváveis. Isso porque o cara construiu uma trajetória disruptiva em grau máximo. Quem sabe você comprou dele algum gibi na banca que montava na frente de casa, ainda moleque. Ou ingressos para as micaretas que, quando jovem, ele organizava no interior de São Paulo. Sem falar na possibilidade ainda de, recentemente, você ter alugado o apartamento dele via *Airbnb*, num de seus tantos experimentos sobre a nova economia, o futuro do trabalho e o rearranjo de seus atores.

Vamos combinar que decididamente essa não é a bagagem padrão de um executivo bem-sucedido como é o caso de Joseph. Mas, *ok*, ele nunca quis ser um profissional padrão, no sentido de se prender a rótulos e manter-se quietinho em caixas. O adolescente muito bem relacionado, a quem sempre apelavam quando precisavam do número do telefone de amigos ou mesmo dos pais de amigos, não demorou a descobrir que, mais do que negócios, lhe interessavam as pessoas por trás dos negócios.

Nós dois já nos conhecíamos fazia um tempo, e um dia ele resolveu que queria me entrevistar formalmente. Afinal, é isso que *executive searchers* fazem o tempo todo: têm a curiosidade como companheiras fiéis e estão sempre escrutinando a carreira dos outros, tentando chegar ao *best fit* entre profissionais e empresas. Eu lembro bem de ter chegado em casa, depois da nossa longa conversa, e comentado com a minha esposa o quanto o *approach* diferenciado dele me impressionou. Joseph nem de longe lembrou o tipo “fechador de vaga”; ao contrário, era alguém que ia fundo na pessoa e na estratégia do negócio.

Minha experiência mostra que *headhunters* bons são assim. Dominam o *business*, as forças do mercado, a cultura corporativa, a dinâmica das equipes, as exigências da vaga e seus principais desafios e oportunidades. Afinal, recomendar um executivo é uma responsabilidade enorme. Um erro de contratação pode ter alto custo para empresas. Qualquer troca de crachá é sempre um risco para executivos. Percebi que Joseph sabe conduzir interesses e expectativas desses dois públicos como poucos. E, pela sua seriedade, capacidade e intensidade, é um verdadeiro consultor e conselheiro para muitos CEO’s e profissionais seniores.

Não é surpresa, então, que desde que nos conhecemos já tenhamos feito alguns projetos juntos. Eventos, palestras, en-

trevista no meu programa *Transformação Digital*. Estamos, inclusive, empreendendo juntos – integro o Conselho da INNITI, empresa de *executive search* da qual ele é sócio-fundador. O que nos aproximou? Interesses e propósitos comuns, entre eles o de construir um Brasil melhor por meio de pessoas que *performem* todo o seu potencial.

Antes que haja alguma dúvida, adianto que nada é empírico, mas às custas de muito estudo e reflexão. Porque Joseph é assim: leva a sério aquilo que faz, seja o que for. Além de seu ponto de vista privilegiado sobre o que acontece no mundo dos negócios e nos escritórios de grandes empresas, é um ávido caçador de conhecimentos. Seu círculo de relacionamento inclui conselheiros, CEO's e diretores das maiores empresas do país. Sua sede de saber trouxe grandes pensadores do mundo do trabalho para dentro da sua rede.

Consegue imaginar quantas carreiras ele acompanhou? Quanta gente ele viu se dar bem, quantos tantos viu tropeçar? Dá para pensar no repertório amplo de competências que aplica à vida e ao trabalho, a partir de suas muitas viagens, pesquisas, conversas com “cabeças notáveis”? Agora, o que acontece quando a gente transfere isso tudo para o cenário de transformação que vem mudando radicalmente o mundo do trabalho...

Não é pouca coisa. E como guardar só para si essa vivência rica? Foi dessa inquietação que nasceu o livro *Anticarreira*. Em linhas gerais, a obra trata do futuro do trabalho. Minto. Da ausência de um futuro para o conceito de trabalho como tradicionalmente conhecemos. Recordo como se fosse hoje, meu pai passou a vida inteira na mesma empresa. E, lógico, a expectativa para a minha carreira era a mesma: que eu entrasse para uma companhia grande como estagiário e, subindo lentamente degrau por degrau na hierarquia, construísse minha vida profissional toda lá dentro. Era uma época em que contavam a reputação da empresa e os benefícios. Não preciso dizer que eu tinha outros planos...

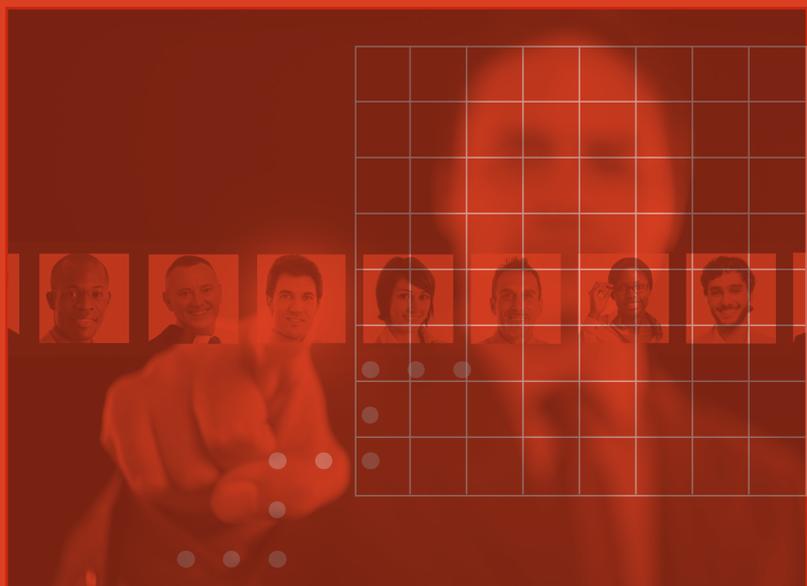
E o mundo também. O *script* mudou.

Como se preparar para um cenário de não vínculo, de livre-arbítrio e de empreendedorismo, que exige do novo profissional *skills* antes não exercitadas ou valorizadas, como agilidade de aprendizagem, versatilidade e adaptação? Como ajustar o *mindset* dos profissionais para atender ao protagonismo que as empresas buscam?

Sabe o que é mais irônico? Essas urgências não têm a ver com o futuro. Sim, estamos atrasados, o que faz do livro de Joseph uma leitura obrigatória, seja você um profissional ou um empregador que precisa se reinventar.

Em *Anticarreira*, Joseph ensina que você tem dois caminhos a trilhar: ser Uber ou Kodak. A bola está com você!

Agradecimentos



Se eu fosse citar nominalmente todos os que fizeram parte da minha carreira e da minha Anticarreira até aqui, a lista seria tão grande que provavelmente ficaria maior que o livro. Então foquei nos que mais fizeram a diferença para que este livro exista.

Agradeço:

A todos os que toparam ser entrevistados para o livro.

Aos amigos revisores que ao longo dos últimos dois anos foram me mostrando o que faltava, o que sobrava, e que me diziam que gostavam do conteúdo, e que eu deveria lançar o livro o quanto antes, me impulsionaram e me fizeram acreditar que era para ir em frente e realmente compartilhar com o mundo o que está aqui.

Romeo Busarello, Marcelo Nobrega, Daniel Oelsner Lopes, Manoel da Costa Pinto, Felipe Balaban, Daniel Magalhães, Vanessa Simões, Daniel Feferbaum, Pedro Tavares, Alessandra Corrêa, Giulia Baretta, muito obrigado!

A duas jornalistas que me orientaram, fizeram parte da jornada, foram sparrings, coaches e motivação nos momentos necessários: Luciane Costa e Daniela Folloni.

A minha esposa, Marcela, sempre compreensiva, pois a maior parte dos feriados e finais de semana enquanto escrevi foram dedicados a pesquisar bibliografia, comprar livros, ler, redigir, revisar. Ela também foi responsável por me incentivar a compartilhar *online* meus pensamentos, reflexões, conteúdo.

Aos meus sócios, que me apoiaram na jornada. Várias reuniões, entrevistas, revisões foram feitas durante o horário de trabalho (se é que existe diferença entre horário de trabalho e de não trabalho).

Ao fato de o meu *e-mail*, por ser *headhunter*, ser distribuído em listas. E, por isso, entram dezenas – às vezes, centenas – de pedidos de café por dia. A dor de não conseguir responder cada *e-mail* individualmente foi um dos impulsos para fazer download

do meu cérebro por aqui. Como disse minha amiga Alessandra Correa, o livro parece uma conversa comigo mesmo. Era essa a intenção.

Ao Dick Bolles, que não conheci pessoalmente, mas que escreveu um livro considerado um dos mais importantes da história dos EUA e me inspirou a escrever o *Anticarreira*. Ao seu filho Gary, *Chair* do Futuro do Trabalho da Singularity, que tanto me ensinou e me incentivou. Terminar de entrevistá-lo e ouvir que ele é um dos meus maiores fãs foi um momento bem especial – daqueles de fazer pensar “Isso aconteceu de verdade?”.

Aos autores:

Peter Diamandis, que escreveu *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina*, trazendo um otimismo importantíssimo para a humanidade que me inspirou tanto lá nos EUA como aqui no Brasil.

Marcelo Nobrega, que escreveu um bellissimo livro chamado *Você está contratado!*, topou ser entrevistado para o *Anticarreira*, fez a primeira leitura crítica e se transformou em um bom amigo.

Jeff Towson, autor do *best-seller The One Hour China Book*, que me incentivou e me deu toques importantes que fizeram a diferença.

Nassim Taleb, que escreveu *O cisne negro, Arriscando a própria pele, Incerto e Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos*. O racional por trás do neologismo do *Antifrágil* me ajudou a chegar ao *Anticarreira*.

Dorie Clark. Ainda não a conheço pessoalmente, mas seus três livros me ajudaram a agir para escrever o livro.

Ao Alex Catharino, grande amigo e incentivador durante a escrita do meu livro.

Às pessoas que, em algum momento ou por algum motivo, foram “pedra no meu sapato” e por isso me desafiaram e me fizeram evoluir como pessoa e como profissional.

Aos meu pais, que foram exemplo durante minha vida. Independentemente de como estavam a economia ou as finanças

deles, sempre tinham dinheiro para a educação dos filhos. Meu pai ainda hoje não sai de uma livraria sem uma sacola cheia. Isso fez com que, desde pequeno, eu tivesse paixão por leitura. Ele também sempre foi muito exigente, o que me fez um cara perfeccionista ao extremo. Confesso que levei um bom tempo para ser menos exigente comigo mesmo. Para escrever este livro, voltei a lê-lo.

Apresentação

Por Joseph Teperman

O que as pessoas precisam fazer para não serem substituídas por robôs, continuar tendo trabalho, gerarem valor e viverem uma vida com significado? Questões como essas inundaram minha mente nos últimos anos.

Desde que fundei a Inniti, consultoria de *executive search*, sucessão de CEO e *leadership advisory*, venho acompanhando a trajetória de muitos líderes e tendo acesso aos dilemas e desafios que vivem. Também é parte do meu dia a dia entender as necessidades das empresas nesse cenário de tantas mudanças para encontrar o profissional certo para

cada uma delas. É um trabalho que precisa ser feito sob medida, que exige tempo, dedicação.

Paralelamente à atuação como *headhunter*, tenho direcionado minha vida para entender, estudar e vivenciar o impacto das mudanças globais na dinâmica das carreiras e do trabalho. Meu fascínio pelo futuro fez com que eu investisse nos últimos anos muito tempo e dinheiro para me manter atualizado nos principais centros de estudos do mundo.

Fui ao Rio de Janeiro para estudar e debater alguns dias com Peter Diamandis, fundador da Singularity University, uma das pessoas mais inspiradoras que conheci. Fui para a Ásia duas vezes com o olhar atento para as similaridades e diferenças sobre o que está acontecendo no mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, fui para Harvard estudar sobre como liderar empresas de serviços profissionais. Estive mais de uma vez no Vale do Silício, na Califórnia – uma delas para o Global Summit da Singularity University e a outra para fazer uma imersão com o Gary Bolles, uma referência no tema futuro do trabalho.

Você vai perceber que menciono algumas vezes Gary e Richard Bolles neste livro. São dois craques. Richard é considerado um dos mais influentes e lidos consultores das áreas de *job hunting* e *career changing*. Seu livro vendeu mais de dez milhões de cópias. Ele mesmo é um Anticarreirista: bacharel em física pela Universidade de Harvard, ministro episcopal, e, mais tarde, quando se viu sem emprego, usou sua própria experiência de redescoberta e recolocação para escrever um manual sobre como achar trabalho e fazer transições. Teve uma vida repleta de significado e faleceu aos 90 anos, no começo de 2017. Gary, seu filho, por sua vez, é reconhecido internacionalmente como *expert*

em futuro do trabalho e futuro do aprendizado, além de ser *Chair* da Singularity University.

Compro livros sem parar, mais do que consigo ler, e estou formando uma biblioteca interessante. O sonho é que ela cresça indefinidamente, afinal, como diz Taleb, quanto mais você souber, maiores serão suas pilhas de livros não lidos. Além disso, também assisto a palestras, *Google Talks* e *Ted Talks* de autores e de professoras das melhores universidades do mundo.

Fui juntando conhecimento, tendo *insights*, costurando tudo e tirando conclusões. Desse caldo, montei uma palestra, e, depois da primeira, vieram pedidos por mais. Vi que meu desejo por entender o futuro do trabalho era o mesmo de muitas pessoas. E isso me fez pensar em fazer mais do que só a palestra.

Num primeiro momento, tive a ideia de traduzir no Brasil um dos livros que me tocaram muito, justamente do Richard Bolles. O nome do livro é *What Color is Your Parachute?* – em tradução livre para o português, “Qual é a cor do seu paraquedas?”. Essa obra foi considerada pela Biblioteca do Congresso Americano um dos 25 livros mais importantes da história dos Estados Unidos por ter trazido muita prosperidade para a economia daquele país. Mas o conteúdo não se aplicaria cem por cento ao mercado brasileiro.

A ausência de material adequado à nossa realidade unida à demanda pelo assunto fizeram nascer a necessidade de ir além. Surgiu a ideia de escrever um livro. Decidi sentar e me dedicar nesses últimos dois anos a isso.

Busquei ainda mais conhecimento, ouvi mais e mais histórias, tive contato com opiniões e estudos de grandes especialistas do Brasil e dos Estados Unidos. Foi desafiador. Por outro lado, muito prazeroso. Entrevistei pessoas incríveis, que admiro muito. Algumas de quem já era próximo, outras de quem não era. Gente empreendedora e intraempreendedora que prospera e gera muita prosperidade. Somei isso à minha experiência prática, com mais de 10 mil entrevistas que já fiz como *headhunter*.

Quero que este livro seja uma ponta de lança para várias outras iniciativas que tragam prosperidade e autonomia. Torço para que as pessoas parem de esperar alguém que lhes dê emprego e se inspirem vendo o quanto podem gerar de valor por conta própria. Construam sua Anticarreira.

Tenho feito isso durante os últimos anos. Lá atrás, me formei em administração de empresas pela Faap, depois trabalhei na EDS, na Intel, fui *trainee* do Citi e empreendi. Mas isso foi só o começo. Ao lado do meu trabalho como consultor em *executive search* e empreendedor, tenho criado outros. Sou membro de conselhos, *angel investor*, *host* do Airbnb, palestrante, membro e atual presidente do Conselho do IFL – Instituto de Formação de Líderes. Agora sou também escritor.

Aqui neste livro você vai conhecer mais exemplos de pessoas que já vivem essa nova dinâmica. Mais do que isso: vai entender como aplicar em sua própria vida. Depois desta leitura, convido você a dar continuidade à troca de ideias e experiências Anticarreira pelo anticarreira.com.br! Porque as mudanças continuam, e um dos segredos é se manter atualizado e em movimento.

Joseph Teperman

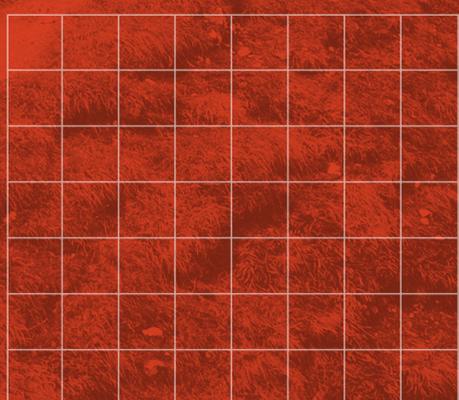
São Paulo, agosto de 2019.

Introdução

Carreira:

caminho

estreito



Tenho uma má notícia para você – e várias boas. Primeiro a má. O caminho que vai fazer você chegar próximo do seu objetivo de construir uma vida próspera e com mais propósito não combina mais com aquela ideia de escolher uma profissão para a vida toda, que está bem vinculada à definição de carreira como uma via estreita. O que eu proponho neste livro vai exigir mais de você e, sim, vai dar trabalho. Essa é a má notícia.

As notícias boas são que, depois que entrar nessa nova dinâmica, você vai se sentir muito mais fortalecido e dono da sua vida, se divertir mais e não vai mais ver sentido nenhum em continuar pensando na sua carreira de maneira estreita e limitada.

Então, qual é a minha proposta? Construir o seu portfólio Anticarreira. Ou seja, ampliar seus limites além daquela carreira que você escolheu (ou foi ela que te escolheu?) um dia e enxergar quanta coisa você pode fazer para gerar mais valor para os outros e para si mesmo. É sobre esse novo modelo que vamos nos aprofundar neste livro. Isso implica uma mudança de mentalidade em que você constrói sua estrada, com iniciativa, criatividade e autonomia.

Entender e assumir esse papel de protagonista sempre foi importante. Mas se tornou indispensável. Vejo hoje quatro tipos de comportamento que se destacam. Existem as pessoas que:

1. São passivas e reclamam.
2. Reagem e correm o risco de chegar atrasadas ao futuro.
3. São proativas para abraçar as mudanças.
4. Criam o próprio futuro.

Cada um de nós tem todo o direito de escolher como prefere encarar a realidade. Na minha visão, praticamente qualquer pessoa tem o potencial de mudar de lente e usar a de número 4: criar seu próprio futuro. Algumas são tão negativas que talvez não consigam, mas espero estar errado quanto a isso! E ajudá-las com este livro.

Criar o futuro é deixar o mimimi de lado e enfrentar o que está por vir. Claro que essa alternativa é, também, a mais desafiadora. Exige mais esforço, mais agilidade para fazer ajustes de rota e mais coragem para agir de uma maneira que não é a usual.

Sei que a preocupação com o futuro existe e nem tenho ambição de acabar com ela – até porque esse frio na barriga pode ser motivador em vez de paralisante. Criar o próprio futuro é a opção mais fascinante também, porque você não vai precisar esperar que as coisas aconteçam. O controle será seu. É o que chamo de postura Anticarreira. A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo, dizia Peter Drucker, um dos mais respeitados especialistas em gestão e administração de empresas do mundo.

Há muita coisa para começar a fazer hoje a fim de minimizar essa inquietação sobre o futuro profissional, não importa em qual momento ela bata. Pode ser com 20, 40, 60, 80 anos. Já que a humanidade vem tendo aumento de expectativa de vida a cada ano que passa, a frase “nunca é tarde para recomeçar” faz cada vez mais sentido. Segundo Lynda Gratton e Andrew Scott, autores de *The 100-Year Life*, mais de 50% dos nascidos a partir de 1998



viverão mais de 100 anos. E, com tanto tempo de vida disponível, teremos várias carreiras sucessivas. Minha proposta é que você tenha carreiras não só sucessivas, mas também paralelas, compondo assim sua Anticarreira.

Na era Anticarreira, não existe apenas um único caminho predefinido a seguir. A Anticarreira significa focar em uma carreira, e paradoxalmente desfocar e ter ao mesmo tempo sua Anticarreira. Caos e ordem ao mesmo tempo. Com ambos, você se sente menos vulnerável e mais preparado para construir seu futuro. Para isso, é essencial ser dono das próprias decisões e parar de terceirizá-las, pois é preciso assumir a responsabilidade sobre suas ações.

Construir seu próprio futuro é a escolha mais promissora no que diz respeito a ajudar você a se tornar o profissional com a atitude e a vibração deste novo tempo e a estar sempre entre os nomes cotados para novos projetos. Também vai ser uma forma de você descobrir talentos adormecidos, encontrar o seu propósito e trazer um sentido para o que faz e para a sua vida. Além de ampliar as possibilidades de ganhar dinheiro.

Vou mostrar aqui as atitudes que, combinadas, ajudarão você a estar pronto para encarar os novos tempos. Nada é garantido na vida. Algumas tentativas podem falhar. Outras podem dar certo, mas ainda assim sem trazer a alegria imaginada. Uma coisa posso afirmar: você terá muito mais satisfação nessa nova jornada. Para que toda a teoria não demore a virar prática, eu trouxe também algumas provocações ao final dos capítulos. O que proponho é uma mistura de planejar e fazer. Partir para a ação é um dos comportamentos mais valorizados atualmente e certamente um dos ingredientes principais de um projeto Anticarreira.

Espero que você tenha muitos *insights* para dar uma virada definitiva a fim de ampliar os seus limites profissionais e de explorar toda a sua capacidade de sucesso. De quebra, você também me ajuda a cumprir este meu chamado de compartilhar o que enxergo e “cutucar” as pessoas para que alcancem seu potencial.

1

**Como é
o seu
domingo?**





Por que em um livro sobre trabalho eu começo falando justamente do domingo, que seria um dia de descanso? Porque é o dia em que podemos tirar a temperatura de como estamos levando a nossa vida, o quanto estamos envolvidos e motivados com as nossas atividades, o quanto estamos sendo produtivos, se estamos felizes com a vida que vamos levando. Aliás, é pelo diagnóstico do domingo que a gente vê se está liderando a própria vida ou sendo coadjuvante da situação.

Enquanto eu estava escrevendo este livro, fui visitar o Rafael Ivanisk, atualmente CEO da Natural One, e ele me apresentou uma de suas diretoras recém-contratadas. Ela me contou algo curioso sobre o seu processo de mudança de empresa. A princípio, quando recebeu a ligação com a proposta, não estava pensando em trocar de trabalho. Achava que estava feliz no antigo emprego. Mas, quando parou para refletir, percebeu que os domingos dela já não eram mais como antigamente. Não estava motivada para chegar o dia seguinte, a segunda-feira. Muito pelo contrário. Se sentia desanimada, sem estímulo. Foi essa percepção que a fez querer saber mais sobre a vaga e mudar.

Não há como repensar o trabalho sem falar da vida como um todo. Está tudo interligado. Não faz mais sentido dividir o profissional do pessoal, como era comum fazermos há não tanto tempo. É comum ver profissionais brilhantes que foram bem longe no que diz ao respeito ao sucesso profissional fazerem um balanço de sua trajetória e afirmarem que teriam feito diferente no âmbito pessoal.

Não há como repensar o trabalho sem falar da vida como um todo. Está tudo interligado.



Almir Narcizo

FILHO DE ALFAIATE
QUE RESOLVEU QUE SERIA CEO

Almir é uma pessoa que admiro muito por sua trajetória e pelo nível de autoconhecimento.

Cursou engenharia elétrica e, aos 19 anos, já quis definir o rumo da carreira que iria construir. Não se via como um engenheiro técnico, especializado em projetos, com prancheta na mão. Tinha uma veia de gestão, de liderança. E havia mais um ponto: queria ganhar muito dinheiro.

O pai, alfaiate, e a mãe tinham um pequeno negócio em Curitiba, no Paraná. Naquela época, a cidade era pequena, com poucas oportunidades. Almir era o mais velho dos quatro irmãos. “A gente não chegava a passar fome, mas era uma vida de muita limitação, muito dura. No Natal, cada um ganhava um tênis, uma calça, uma camisa e aquilo tinha que durar de janeiro a dezembro do ano seguinte. Eu falava: ‘Essa vida aqui meus filhos não vão ter’”, lembra.

Foi seu professor de administração da faculdade, que ele considera um mentor, que o ajudou a decifrar a charada profissional. Ele disse a Almir: “Para unir tudo o que você quer, você tem que ser presidente de empresa. E não de qualquer empresa. De multinacional”. Almir gostou da sugestão e quis saber mais. O que era ser um presidente de empresa? E o que ele precisava fazer para ser um presidente?

Foi atrás dessas informações e fez uma lista com todos os requisitos que teria de cumprir para chegar lá. O *checklist* incluía falar inglês de verdade – de preferência aprender com uma vivência fora do país –, fazer pós-graduação, saber falar em público... Vale dizer que, na prática, muita coisa estava distante da realidade de Almir, mas ele nunca pensou em um plano B.

Trabalhava de dia na cidade industrial de Curitiba, estudava à noite, fazia cursos livres no Senac nas férias. Um de oratória, outro de chefia e liderança de reuniões... e por aí vai. Cumpria como dava as metas da lista para ser um presidente. Não era fácil conciliar tudo. “A faculdade, que era para eu concluir em cinco anos, terminei em sete anos e meio. Por causa do trabalho, nem sempre conseguia chegar a tempo de assistir às primeiras aulas. Reprovava por falta. Minha mala era cheia de xerox dos colegas. Mas aquele planinho simples e dentro da minha limitação de ter 19 anos de idade, segui à risca”.

Seguiu mesmo. Depois do estágio na Inepar, prestou concurso para ser professor universitário. Deu aula por 10 anos, paralelamente ao trabalho na empresa de refrigeradores Prosdócimo, que foi comprada pela Electrolux, onde ficou 17 anos.

E o *checklist* para ser presidente não foi deixado de lado. Se inscreveu para todas as bolsas de estudo no exterior possíveis e imagináveis. Conseguiu uma na Escócia para estudar qualidade, justo na época em que esse tema estava explodindo no mundo – e justo no país onde nasceu a ISO 9000.

Passou um ano lá, gerenciando a distância a família – ele estava no segundo casamento e já tinha um filho de seis anos. Era 1992, época em que não havia internet. O dinheiro que levou, convertido em libras esterlinas, dava para pagar o almoço do dia ou fazer uma ligação internacional de 15 minutos.

Anos mais tarde, Almir conseguiu outra bolsa, dessa vez no Japão, para estudar produtividade. E foi assim, estudando, aprendendo, tendo muita disciplina e aplicando seu conhecimento no trabalho, que ele foi chegando cada vez mais perto do projeto de ser presidente.

Essa oportunidade surgiu na Nokia, onde passou mais 11 anos – oito deles como presidente (Brasil e América Latina). Mais recentemente, Almir também se tornou sócio de um restaurante e realizou o sonho de ter um negócio próprio e gerar emprego.



La

raz

Todas as atitudes de Almir estavam em harmonia com as demandas das grandes organizações da época. Mas, mesmo obtendo todo o sucesso que programou, ele diz que, se pudesse voltar atrás, faria diferente.

“Tudo o que eu queria eu consegui, no entanto, diria o seguinte: o meu plano de carreira foi perfeito, só que faltou o plano de vida, que é muito mais importante. A carreira que fiz foi um caminho estreito, que não dava espaço para família, para o meu filho – que hoje tem 30 anos –, para o lazer. Hoje eu estou no meu terceiro casamento, tenho mais um menino de 2 e uma menina de 4. A vida está me dando uma nova chance. Percebo que um executivo é mais completo e mais produtivo se tem um plano de vida. Meu ex-chefe me diz que fui inteligente, mas poderia ter feito tudo um nível acima e ter sido sábio”, conta ele, que não vê o cenário de hoje propício para fazer carreira de mais de uma década na mesma empresa, como foi seu caso. “É possível que você vá trabalhar por projeto, talvez nem tenha vínculo empregatício”, analisa.

Você conhece uma história parecida com a do Almir? Ou se identificou com ele? Então, quero fazer um convite para você. Avalie como têm sido os seus domingos. Aqui coloco três maneiras comuns de vivenciar o primeiro dia da semana – ou o último do fim de semana. Qual delas mais parece com a sua?

– *Ficar desanimado, angustiado ou melancólico* com a perspectiva da chegada da segunda-feira. Se esse é o seu caso, já parou para pensar qual seria o motivo? O trabalho em si – leia-se: você não se entusiasma mais com a atividade que exerce? Ou será que o problema está no seu chefe? Ou, ainda, no caso de ser dono do próprio negócio, sua empresa vem trazendo mais dor de cabeça do que prazer?

– *Sentir-se animado para começar a semana.*
E aproveitar para recarregar as energias fazendo esportes, desenvolvendo a espiritualidade, curtindo os filhos. Ou talvez você escolha adiantar algumas tarefas do escritório que deveriam estar prontas nas primeiras horas da manhã de segunda. Isso é muito comum quando a segunda já está cheia, com reuniões internas, *calls* com clientes... E aí vale uma reflexão: “dar essa adiantada” deixa você mais leve ou se sentindo mais estressado? Faz você sentir que está ganhando ou perdendo tempo? Nesse caso, você sabe o que está te movendo? Consegue identificar qual é o seu gatilho? É trabalhar no que gosta? É ter muito sucesso no que faz? É o valor que você está gerando? É a possibilidade de ajudar pessoas com o seu trabalho? É o seu salário?

– *Aproveitar o domingo para o seu desenvolvimento pessoal.*

Você também pode usar o dia do *Fantástico* para atuar de outras formas: fazer trabalho voluntário, escrever um livro, montar uma palestra, estruturar um plano B (C, D... Z) profissional, estudar para o MBA... Se isso se aplica à sua realidade, como você encara essas atividades no final do dia? São um peso para o seu domingo, atrapalham a sua convivência em família, deixam você sobrecarregado? Ou a sensação tem sido de prazer e motivação?

Refletir sobre o seu domingo é um bom começo para entrar no clima deste livro e trazer para a consciência como está sua vida profissional e pessoal. Com isso, quero impulsionar você a encontrar formas de trazer mais significado para o seu presente e o seu futuro.

Refletir sobre o seu domingo é um bom começo para entrar no clima deste livro.



A large, stylized white number '2' is positioned in the upper left quadrant of the page. The background is a solid orange color with a faint, semi-transparent image of a man's face in profile, looking to the right. The man is wearing a dark suit jacket and a white shirt with a dark tie. The overall aesthetic is modern and professional.

**Você quer
mesmo ter
uma carreira?**





Quando eu já estava mergulhado nas minhas reflexões e pesquisas sobre o futuro do trabalho e o fim do emprego, senti a necessidade de encontrar a definição da palavra “carreira” e conhecer sua história. Primeiro, fui atrás do significado. Tive uma surpresa ao descobrir que, etimologicamente, a palavra vem do latim *carraria* e significa caminho estreito, predefinido. Até hoje há pessoas no Brasil que costumam dizer: “Pega aquela carreirinha e você chega naquele lugar”, se referindo a seguir por uma estrada pequena e estreita aberta previamente por alguém.

No século XIX, a palavra carreira começou a ser usada para designar a trajetória profissional de um indivíduo. A carreira estava bem ligada ao conceito de caminho dado, estreito, sem retorno, pois se tratava de uma atividade que uma pessoa seguiria por toda a vida. Era marcada por certa estabilidade e por uma progressão linear vertical. Esse modelo foi sofrendo mudanças, mas até os anos 1990 a carreira de sucesso ainda estava ligada às grandes empresas, que podiam oferecer carreiras estruturadas – do estágio à aposentadoria.

O mundo mudou, as relações de trabalho mudaram. As crises e revoluções em todas as partes do globo geraram instabilidade e inúmeras mudanças.

No que diz respeito a crises, vimos ondas de *downsizing* que provocaram um sentimento de insegurança entre os trabalhadores e também os fizeram entender que precisavam romper psicologicamente o contrato vitalício com as empresas. Mesmo assim, ainda hoje há recém-formados sonhando em construir uma carreira para a vida toda em uma grande empresa, como seus pais fizeram nos anos 1980. Repensar esse modelo é uma atitude necessária tanto para sobreviver no mundo do trabalho quanto para ter a sabedoria que Almir ganhou.

**A carreira que
você escolheu
pode não
existir mais.**

No que diz respeito a revoluções, nos anos 2000 vivemos mais uma onda de mudanças, que veio junto com a internet. A partir de 2010, foi a vez dos dispositivos móveis, os *smartphones* e *tablets*, que trouxeram informações em tempo real e conectividade constante; e já vemos mais uma onda, baseada na internet das coisas. Além da inteligência artificial, da robótica e do trans-humanismo (a convergência entre homens e máquinas). Tudo isso traz grandes desafios para as companhias, as pessoas e suas carreiras.

Hoje estamos vivendo a Quarta Revolução Industrial, a revolução tecnológica, que está mudando profundamente a realidade do mundo do trabalho. De acordo com estudo do McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation* (em português: Trabalhos perdidos, trabalhos ganhos: transições da força de trabalho em um tempo de automação), embora possa haver trabalho suficiente para manter todos os empregos até 2030, as transições serão extremamente desafiadoras – igualando-se à escala das mudanças na agricultura e na manufatura ocorridas no passado ou até mesmo superando-a. Mais ou menos 50% das atividades exercidas hoje podem ser automatizadas usando tecnologias que já existem. Empregos baseados em repetição de atividades tendem a ser substituídos por máquinas ou pela inteligência artificial.

Além disso, outras tantas atividades, que nós ainda nem conhecemos, serão criadas. Não é à toa que se estima que 65% das profissões que a Geração Z exercerá ainda não existem hoje. Portanto, para sobreviver no mercado de trabalho você precisa ter em mente que:

1. Não faz mais sentido planejar ter um único emprego para a vida toda.
2. A carreira que você escolheu pode não existir mais.
3. As empresas não são mais garantia de um futuro estável para você.

Antes que você se assuste e fique paralisado com tudo isso, saiba que nem todas as perspectivas são pessimistas – e que você terá, sim, muito trabalho pela frente para entender e para lidar com essa nova realidade.

Um primeiro *insight* vem do físico Michio Kaku, um dos maiores especialistas em futuro e autor do livro *A física do futuro: como a ciência moldará o destino humano e nosso cotidiano em 2100*. Ele aponta que o trabalho humano não vai acabar e que o nosso futuro como profissionais está em exercer atividades que os robôs não são capazes de executar.

De acordo com Michio, robôs não entendem o comportamento humano, não entendem o senso comum. O que temos pela frente é a previsão de que o trabalho repetitivo vai acabar para os humanos – como algumas atividades de indústrias como a automobilística e a têxtil. Por outro lado, trabalhos não repetitivos vão sobreviver. Exemplos? Profissionais que sempre se deparam com contextos diferentes, que requerem habilidade e adequação a um novo cenário, como policiais, arquitetos, advogados (estratégicos).

Também vão sobreviver as profissões que trabalham com o que Kaku classifica como capitalismo intelectual. São aquelas que envolvem criatividade, imaginação, ciência, capacidade analítica, interação com o cliente, liderança, talento para escrever um roteiro ou um livro... ou até mesmo para contar uma piada. Consegue imaginar um robô capaz de contar uma piada? Tente com a Siri; ainda não consegui rir nenhuma vez. Quando terminar o livro, assista no YouTube aos últimos vídeos do Fabio Rabin para comparar. Haverá muitas oportunidades em que serão necessárias habilidades humanas de relacionamento, percepção do contexto, iniciativa e vontade para fazer acontecer.

Sou um otimista e acredito que estamos caminhando para uma era nova – e muito melhor. Te convido para que você venha comigo e enxergue essa nova era, que já é, ao contrário do que muita gente acredita, de abundância.

Em seu livro *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina*, Peter H. Diamandis e Steven Kotler apresentam muitas inovações que hoje já são capazes de multiplicar e democratizar recursos essenciais para a qualidade de vida e o desenvolvimento humano, como água, energia, comida, saúde, educação. Já existe, por exemplo, uma tecnologia chamada *Slingshot*, criada por Dean Kamen, capaz de transformar água poluída, água salgada ou mesmo esgoto bruto em água potável por menos de um centavo por litro. Há também as “fazendas verticais”, ideia de Dickson Despommier, que substituem a agricultura tradicional por um sistema que usa 80% menos terra, 90% menos água, 100% menos pesticidas e custos de transporte zero. E esses são apenas dois exemplos do que já é possível!

Há também quem diga que estamos caminhando para uma era em que o homem só vai morrer se quiser. Este, aliás, foi o tema da palestra de José Luis Cordeiro no evento *Inniti Day – Conference for Tomorrow*, que criei em 2017 como parte do projeto de trazer conhecimento sobre o futuro do trabalho para o Brasil. Cordeiro, professor e coautor do livro *La Muerte de la Muerte*, diz: “Nas próximas décadas, a inteligência artificial alcançará a inteligência humana. Isso significa que não haverá mais nada que uma máquina não fará tão bem – ou melhor – do que nós. Isto é, chegaremos à chamada *singularidade tecnológica*. A partir desse momento, os seres humanos conseguirão rejuvenescer e projetar a fisionomia dos seus filhos. Todos serão capazes de se prevenir contra as doenças que possam ter por predisposição genética. Em 2045, aproximadamente, também teremos alcançado a imortalidade (biológica e cibernética). Por mais improvável que possa parecer, os resultados das pesquisas sobre longevidade e rejuvenescimento realizadas até hoje apontam na direção destas hipóteses”. Esse é mais um vídeo interessante para você assistir quando terminar o livro.

Seja uma vida para 100 anos ou para mais que isso, você precisa se dar muitas chances de aprender e trabalhar em uma dinâ-

mica completamente nova. Considere passar por diversas experiências profissionais. Algumas pessoas já estão sentindo os efeitos desse novo momento.



Daniel Oelsner Lopes

NA HORA EM QUE ESTÁ TUDO
COMO PLANEJADO, TUDO MUDA

Daniel tinha um plano bem definido quando entrou na faculdade de administração de empresas: trabalhar em uma grande empresa e construir carreira.

Começou bem. Em 1999, em pleno *boom* da internet, ele conseguiu estágio em uma empresa que já era destaque no campo da tecnologia: a Oracle. Entrou na área de consultoria para fazer estudos de viabilidade de projetos de implementação de ERP e de internet. Eram apenas ele, o chefe e um gerente, o que significava “trabalhar como um maluco”, chegar muitas vezes atrasado na faculdade e... ter a oportunidade de se destacar.

Logo Daniel virou consultor e, seguindo seu projeto de vida, decidiu que era hora de fazer um intercâmbio fora do país. Conseguiu uma licença da Oracle e passou três meses fazendo pré-MBA de *management e marketing* na Universidade da Califórnia, em Santa Barbara.

Quando voltou, a Oracle quis mandá-lo para uma área nova que demandaria mais trabalho e trazia a certeza de que Daniel não passaria de semestre por excesso de faltas na faculdade. Ele ponderou e achou melhor terminar os estudos para depois se inscrever em um dos grandes programas de *trainee* da época.

Só que, no ano em que Daniel se formou, o Brasil estava em plena crise e a maior parte daqueles programas de *trainee* das mul-

tinacionais foi cancelada. “Esse foi o primeiro revés do meu plano. Terminei a faculdade desempregado”, lembra.

Acabou entrando em um pequeno programa de *trainee* numa empresa nacional de tecnologia, na área comercial. “Foi bom porque, depois da experiência na Califórnia, coloquei na minha cabeça que um dia seria empreendedor. Para isso, precisava ter uma experiência na área de vendas”, conta ele, com sua mentalidade de fazer um revés virar oportunidade. Depois de seis meses como *trainee*, se tornou gerente de negócios e de vendas de projetos de automação.

Dois anos de empresa, 25 anos de idade... Daniel queria mais. E sentiu-se pronto para o projeto de ter um negócio próprio.

Abriu uma *startup* de sistemas de rastreamento de caminhões em sociedade com um amigo. “Naquele momento, estava sendo implementada no Brasil a tecnologia de telefonia 3G. Com isso, os rastreadores para caminhão que tinham comunicação via satélite começaram a ser substituídos pelos aparelhos 3G, que eram muito mais baratos e proporcionavam mais recursos de controle.”

O negócio era uma oportunidade, parecia bom, mas surgiram várias empresas com a mesma ideia na época. Mesmo assim, eles acharam uma brecha. Tinham uma inovação que ninguém mais tinha: um rastreador portátil, que fazia os olhos dos clientes brilharem.

Com essa mesma tecnologia, desenvolveram o protótipo de um aparelho que parecia um celular simplificado com botão antipânico para idosos e crianças. Conseguiram um pequeno estande em uma feira do setor e fizeram o lançamento do produto, que foi um sucesso, e chamou a atenção da imprensa e dos clientes. Saldo positivo: entrevistas para *BandNews*, *Jovem Pan*, *Folha de S.Paulo*, *Veja...* além de um belo pedido de uma grande empresa de varejo.

Mesmo com todo o sucesso, a *startup* ainda não se pagava. Em 2007, o dinheiro acabou. Para completar, houve desentendimen-

to com um dos sócios. Para sobreviver, foi preciso enxugar e reestruturar a empresa.

Daniel ficou à frente do negócio até 2009 e resolveu sair. “A *startup* não ia para lugar nenhum e só tinha briga de sociedade. Estava cansado de empreender. Fiz coisas inovadoras e tal, mas tinha quase 30 anos, queria me casar e não havia a menor condição. Aquilo ali era uma gangorra que estava me destruindo emocionalmente e não estava me dando condições de seguir meus projetos pessoais”, relata.

Mais uma vez, Daniel ajustou seu plano. Ouviu o conselho de um grande amigo e mentor: fazer MBA nos Estados Unidos. Mas com que dinheiro? Um MBA custava mais de 100 mil dólares! Se ele tivesse esse dinheiro poderia até se casar! “Fui me aconselhar com mais gente e todo mundo falou: ‘Daniel, você tem que ir, sua história é única e eles gostam de histórias únicas. Além do mais, você pode conseguir até financiamento, bolsa...’”, conta. Resumo da novela: foi aprovado em três escolas e optou pela Universidade da Virgínia, Darden School of Business.

Tomou mais de 150 mil dólares emprestados. Chamou a namorada para morar com ele nos EUA e ela topou. A ideia era que esse projeto do MBA teria que se pagar. Daniel precisava conseguir um bom emprego logo no início. Isso significava naquele momento trabalhar como consultor em uma empresa que oferecesse um plano de carreira estruturado e desafiador... e remunerasse bem. Mais uma vez o projeto começou decolando.

Conseguiu um estágio na Monitor, consultoria de estratégia bem prestigiada, fundada por Michael Porter. O pacote oferecido era interessante: plano de carreira e, em oito anos, virar sócio.

Na volta para o Brasil, foi efetivado na mesma empresa e até parte da dívida do MBA a consultoria assumiu. Parecia que agora Daniel tinha acertado no plano. O que poderia dar errado?

Quatro meses depois, a empresa foi vendida pela Deloitte e tudo o que ele tinha programado caiu por terra. Mais um revés. Feliz-

mente, essa transição demorou um ano e meio e ele teve tempo para trabalhar com estratégia e repensar seu plano mais uma vez.

A essa altura já estava casado, pensando em ter filhos e decidiu: “Quero aproveitar tudo o que eu aprendi como empreendedor, no MBA e em estratégia e aplicar em um negócio diversificado, arregaçar as mangas e colocar isso no dia a dia”.

Naquele momento, Daniel veio falar comigo. Me contou que pensava em se recolocar em uma empresa *big brand*. Mas eu via que seu perfil de intraempreendedor precisava de uma empresa que lhe desse mais espaço e liberdade. Compartilhei isso com ele. E então ele se abriu para mais opções. Apresentei a ele o Marcus Kienast, CEO do Grupo Adeste, uma empresa com negócios diversos em setores como *pets*, alimentos, saúde, cabos...

No início ele hesitou, mas ao longo do processo optou por seguir em frente e aceitar a proposta. Sua missão: integrar as áreas com sua bagagem da consultoria. Mais tarde, acabou convidado para ser CFO, cargo que nunca imaginou ocupar, mas que fez todo o sentido assumir no contexto da empresa.

E o que o fez superar tantos planos frustrados? “Não aceito que alguém ou alguma coisa defina até onde eu posso ir. E abraço as oportunidades. Se o desafio é interessante, vai me fazer virar um profissional melhor e uma pessoa mais desenvolvida, eu aceito”, diz.

Como já não existe mais a realidade de empresas oferecendo empregos para toda a vida, é necessário que, assim como Daniel, cada profissional cuide do próprio desenvolvimento de maneira autônoma e tenha flexibilidade para usar as habilidades adquiridas por meio do trabalho, da educação e da sua experiência de vida de formas diferentes, em áreas diferentes, de maneiras diferentes. Vejo muita gente consciente de que a dinâmica mudou,

mas sem coragem de mudar, com medo de falhar, de ser julgado. Afinal, nem sempre entendemos que somos livres para fazer as escolhas que bem entendemos.

Explicando o medo e aprendendo a superá-lo:

Se você não consegue se imaginar fazendo algo diferente do que fez até hoje, se sente medo de mudar, não está sozinho. É natural sentir medo de uma nova realidade. Digo natural porque o medo é inerente ao ser humano. E é a amígdala cerebral a responsável por esse sentimento. Ela faz parte do sistema límbico, no miolo do cérebro, que coordena nossas reações instintivas, aquilo que fazemos sem pensar, no automático. Falo dos nossos pressentimentos, intuições, emoções. Sem perceber, tomamos muitas decisões guiados pela amígdala cerebral.

Os nossos medos são um sistema de proteção contra os perigos desenvolvido desde os nossos ancestrais. Se estamos no mundo hoje é porque nossos antepassados sentiram medo e se protegeram das ameaças. Portanto, o medo pode ser bom. Em dose equilibrada, pode impulsionar uma mudança pessoal e, conseqüentemente, uma mudança da sociedade.

Estive algumas vezes com o presidente do conselho de administração da Gerda, Jorge Gerdau Johannpeter, e, em uma delas – no 27º Fórum da Liberdade –, ele iniciou sua palestra falando justamente sobre um ponto que tinha me marcado muito em nossos encontros: o impacto do medo da morte nas empresas privadas e nas públicas. Ele disse que no setor privado a eficiência acontece quase que por uma lei natural, porque a empresa privada tem o risco da morte. Já no setor

Aproveite a adrenalina do medo para se reinventar e se aprimorar.

público, como não há o temor da morte, se costuma pensar em curto prazo e só apagar incêndio.

Diante desse paralelo, ele disse: “Na minha experiência, tudo o que se afasta muito das leis naturais começa a não funcionar”. E lei natural é morrer. Portanto, o medo da morte e do novo é natural e é benéfico.

Se mais gente usar esse medo para se reinventar e – melhor do que isso – começar a desenhar o futuro a partir dele, nós teremos uma sociedade melhor. Pois, como também disse Jorge Gerdau, “a soma das potencialidades desenvolvidas em cada indivíduo é a capacidade de uma sociedade”.

Pense que o medo é o motor da transformação que vai tirar o desânimo do seu domingo e dar um novo significado – além de uma nova perspectiva – para sua vida. Aproveite a adrenalina do medo para se reinventar e se aprimorar. Nós, humanos, temos muito a fazer e a contribuir com a sociedade. E quem fizer isso nunca vai ficar sem trabalho.

Provocações:

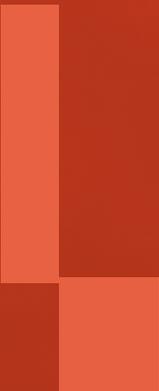
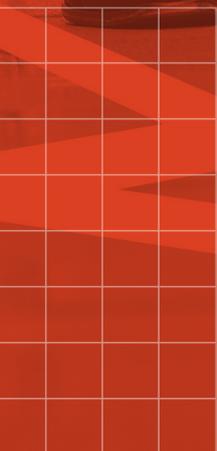
1. COMO VOCÊ ESTÁ CONSTRUINDO SUA CARREIRA?
2. QUANDO TIVER MEDO, LEMBRE-SE QUE NÃO É VOCÊ. É A SUA AMÍGDALA CEREBRAL.
3. PARE PARA PENSAR: VOCÊ ESTÁ TRATANDO SUA VIDA COM ABUNDÂNCIA OU MEDO?

ANOTAÇÕES





**Como
está
o mercado?**





Muita gente está perdida, insegura e insatisfeita profissionalmente porque traçou a tal carreira estreita, restrita, linear e sem retorno. Tem guiado a própria vida dentro de limites preestabelecidos por si mesmo e pelos papéis que exerce na sociedade – como se já houvesse um *script* predefinido. Isso gerou para essas pessoas uma vida em que as oportunidades parecem escassas. E não foi necessariamente por comodismo. Para muitos foi simplesmente porque aprenderam que deveria ser desse jeito.

Ainda que ao longo dos anos tenham ocorrido mudanças que já apontam para uma necessidade de ampliar o leque de atuação, ainda há muitas pessoas que criam uma trajetória restrita a apenas um caminho profissional, uma atividade ou uma *expertise* possível durante a vida toda.

Pense no mundo do trabalho nas corporações. Muita gente tende a acreditar que outras pessoas ou uma instituição são responsáveis pela direção da sua vida. Por exemplo, que o RH da empresa é o responsável por seu plano de carreira, que o insucesso do seu negócio é culpa do mercado, que não consegue uma promoção porque o chefe não dá oportunidade, que a causa de não conseguir um trabalho é sua idade avançada.

Também há quem credite a falta de oportunidade à sua pouca idade. Sempre tem gente achando que a culpa por não conseguir uma posição está nos outros: “Não me querem porque sou muito sênior”. “Não me dão chance porque sou muito júnior”.

Ouçõ isso quase todos os dias e, ao mesmo tempo, tomo conhecimento sobre alguém com a mesma idade que recebeu uma proposta de trabalho, porque soube persistir ao receber muitos “nãos” até encontrar um “sim”. Como disse Richard Bolles, a anatomia da busca de um trabalho é receber um monte de nãos, depois talvez, seguido por um sim.

Foi assim com Jack Ma, fundador do gigante do comércio eletrônico Grupo Alibaba e dono do AliExpress no Brasil. O homem mais rico da China não esconde de ninguém que antes de

se tornar um empresário bilionário foi rejeitado em uns trinta empregos... Tentou trabalhar na polícia e não conseguiu. Quando a rede de fast-food KFC chegou à China, também se candidatou a uma vaga lá. Havia 24 entrevistados e contrataram 23. Adivinha quem ficou de fora. Jack Ma continuou atrás do sim, inspirado no filme *Forrest Gump*, que conta a história de um homem simples que não desiste nunca.

É preciso aceitar que os não fazem parte. Quando as pessoas evitam os não, perdem a agilidade tão necessária no mundo em que vivemos hoje e deixam de enxergar oportunidades.

Coloco aqui duas perguntas que as pessoas que vivem na estrada estreita fazem para mim e que demonstram por que elas não resolvem seus problemas:

1. Como está o mercado?

Você já deve ter ouvido falar da *self-fulfilling prophecy* ou, em português, profecia autorrealizável, expressão cunhada pelo sociólogo Robert K. Merton que diz que, quando as pessoas acreditam que algo vai acontecer, elas começam a agir como se aquilo já tivesse acontecido, já fosse real e o que foi pensado acontece de fato.

Minha experiência mostrou que o Robert está certo.

Então, quando me perguntarem como está o mercado, sempre direi que o mercado está ótimo, nem precisa me perguntar.

Na verdade, de 90 a 95% do nosso sucesso depende de nós mesmos e das nossas atitudes. Sendo assim, não importa muito como está o mercado... ainda mais o brasileiro. Vincular sua carreira a ele é escolher viver na corda bamba. Você precisa, acima de tudo, desenvolver um sistema interno de proteção contra as incertezas.

2. Tem alguma posição para mim?

Com essa pergunta, você vai fazer o interlocutor se sentir mal por ter que dar um “não” como resposta. Afinal em 99% dos casos não existe uma vaga esperando por você.

O que existem são pessoas criando as próprias oportunidades, fazendo o seu melhor e, por esse conjunto de atitudes, atraindo as pessoas que vão contratá-las, como os RHs, os *headhunters* e os empresários. Se eles enxergam naquela pessoa vontade de fazer, podem até criar uma nova posição para tê-la no time. Pessoas assim são até capazes de elas mesmas criarem sua área dentro da empresa. Para isso, antes de mais nada, estudam a organização e montam um plano de como gerar valor. Portanto, se você quer um conselho, em vez de pedir uma vaga, traga uma solução, mostre como pode ajudar e se coloque à disposição.



Rodrigo Galindo

DE 20 MIL A MILHÕES DE ALUNOS

Rodrigo Galindo, CEO da Kroton Educacional, afirma que as melhores empresas devem abrir espaço para pessoas incríveis e que vão gerar valor. Justamente por atraírem a atenção para elas e para o que estão fazendo.

Nos conhecemos em 2007, ele tinha pouco mais de 30 anos e era o CEO da Unic, Universidade de Cuiabá, com aproximadamente 20 mil alunos. Ele me contratou para que eu encontrasse um CFO; era o momento em que o mercado de IPOs estava aquecido.

Fora o nível de inteligência e preparação muito acima da curva, me chamou a atenção o fato de que ele tinha muita consciência do processo pelo qual passaria, e não tinha medo algum.

Explico: o Rodrigo comentou comigo que, durante o *road show* para o IPO, possivelmente seriam comprados por alguém. E não demonstrou medo nenhum de ficar sem trabalho.

Alguns anos depois, essa visão dele se concretizou: a Unic (naquele momento já com o nome Iuni Educacional) foi comprada pela Kroton.

O mais incrível, para mim, foi o que aconteceu depois disso. O Rodrigo Galindo foi o escolhido para ser o CEO da Kroton. É raro o CEO da empresa comprada se tornar o CEO da compradora. De lá pra cá, ele liderou uma expansão de 44 mil alunos no momento da fusão para 916 mil alunos de graduação no início de 2019.

A isso ainda é necessário adicionar os números da Somos, adquirida enquanto eu finalizava o livro. São mais 37 mil alunos em escolas próprias e 1,29 milhão que usam seu sistema de ensino.

Ele recebeu prêmios como Empreendedor do Ano, pela E&Y (até 2013 chamada de Ernst & Young) e Executivo de Valor, do jornal *Valor Econômico*. E não demonstra de nenhuma forma que vai diminuir seu ritmo.

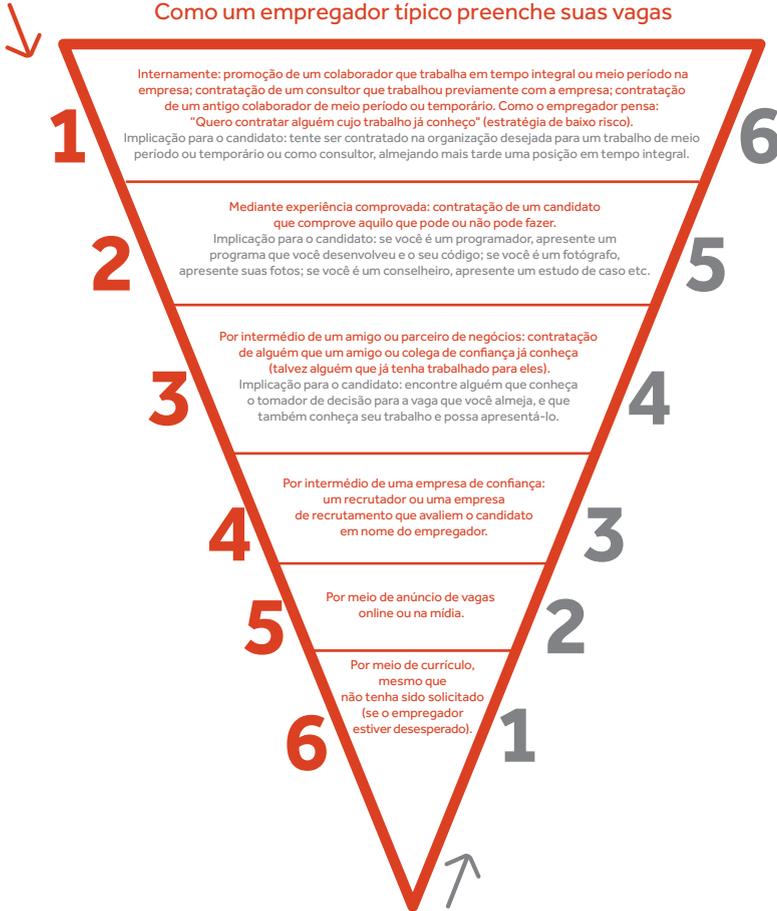
Para ter as melhores oportunidades, receber convites para os projetos mais interessante e promissores, é preciso mudar a maneira de garantir um espaço no mercado. É necessária uma revolução nessa mentalidade.

A maioria das pessoas está procurando trabalho do jeito errado, colocando como primeira atitude enviar o currículo. E o que acontece hoje é que essa se tornou a última opção de quem está buscando uma pessoa para uma vaga. A pirâmide que Richard N. Bolles apresenta em seu livro *What Color Is Your Parachute?* mostra isso:

O que vemos? Como o título do diagrama a seguir claramente afirma: “Muitos, senão a maioria dos empregadores, procuram candidatos exatamente da maneira oposta à de como a maioria dos candidatos os caça”. Quem está contratando tenta preencher uma posição primeiro procurando as

Muitos, senão a maioria, dos empregadores buscam candidatos na direção oposta em que os candidatos buscam as vagas

Como um empregador típico preenche suas vagas



Como um candidato típico busca a vaga almejada

pessoas já conhecidas, de dentro da organização, prestadores de serviço, ou que já tenham referências por uma conexão. Quem procura emprego faz justamente o inverso: na maioria das vezes, envia currículos mesmo que não solicitado e se candidata em anúncios *online*. Olhando para o gráfico, esta é

a forma menos efetiva de conseguir um emprego. As pessoas agem como se pensassem: “Já mandei meu currículo, fiz minha parte... Agora, se não der certo, a culpa é do mundo”. Um palpite? Não vai dar certo.

A história pode ser outra quando você toma a decisão de ser protagonista e de não delegar o destino da sua vida a ninguém. Mesmo quando as coisas não saem como o esperado e você precisa mudar de rota.



Marcelo Nobrega

DÁ PARA SER MESTRE EM COMPUTAÇÃO
E TAMBÉM ENTENDER DE GENTE?

A trajetória do Marcelo é uma prova de que não importa como está o mercado – o que importa é o que você vai fazer nas condições em que ele se apresenta.

Em 1989, depois de se graduar e fazer mestrado em Ciência da Computação pela Universidade de Columbia, em Nova York, ele voltou ao Brasil. Tinha 23 anos e um projeto: tornar-se sócio de uma empresa no mercado financeiro.

Foi então que um anúncio nos classificados do jornal lhe chamou a atenção pelo título: “MERITOCRACIA. Se você acredita em ser remunerado pelos seus resultados, venha trabalhar conosco”. Marcelo se identificou. Mandou currículo e conseguiu a vaga no Banco Garantia.

Nobrega ficou fascinado com o que viu por lá: pessoas inteligentes, sócios envolvidos, conversas de alto nível... O escritório também se mostrou muito arrojado para a época, com áreas de trabalho sem paredes. Trabalhar ali foi uma experiência decisiva para o seu futuro profissional.

Foi quando ele viu como faz diferença trabalhar com gente que é protagonista da própria história, com senso de dono e iniciativa numa equipe de trabalho. Marcelo diz que foi ali que passou a não ter paciência para mediocridade ou mimimi.

Com essa mentalidade, conduziu suas escolhas profissionais – e os desafios, que não foram poucos. Após algumas experiências no mercado financeiro, entendeu que não era bom em ganhar dinheiro como *trader*. Portanto, o plano de se tornar sócio nessa área tinha de ser mudado. Mas não baixou a cabeça, nem desistiu da ideia de ser sócio.

Então, surgiu em sua vida uma vaga para diretor de Recursos Humanos. Justo RH, algo com o que ele não se identificava nem pensava que fosse útil para a empresa.

A oportunidade era em uma empresa argentina, a YPF, e o vice-presidente queria alguém que não fosse de RH para ocupar a função. A primeira resposta foi não, pois a vaga não combinava com seu objetivo de ser sócio, ganhar dinheiro, ser protagonista. Depois de alguns dias, Marcelo fez uma contraproposta: entraria para o RH, mostraria seu valor e então passaria a tocar uma unidade de negócio.

Acordo fechado, Nobrega correu atrás de aprender a ser um diretor de RH dos bons. Para isso, superou a sua personalidade introvertida e foi fazer *networking*. Pegou a lista das Melhores Empresas para Trabalhar e ligou “na cara dura” pedindo para falar com o diretor de RH de cada empresa. Queria saber o que eles faziam de diferente para estar no *ranking*.

O *benchmarking* valeu. Com poucos meses de YPF, Nobrega foi ganhando reconhecimento e espaço. Abraçou mais uma área assumindo um cargo improvável: diretor de TI e Recursos Humanos. Um tempo depois, ganhou a área de Compras e Contra-

Foi um choque ver o “kit corporativo” sumir: carro da empresa, secretária, telefone e laptop, plano de saúde...

tações. Mais tarde, foi preciso montar uma área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente – e ele também assumiu. Os cinco anos que passou na YPF foram de aprendizado acelerado.

Quando a empresa foi comprada pela Repsol e a cultura corporativa mudou radicalmente, ele saiu. Foi um choque ver todo o “*kit* corporativo” sumir de uma hora para outra: carro da empresa, secretária, telefone e *laptop*, plano de saúde, equipe, sobrenome corporativo e bajuladores de plantão.

Passado o baque inicial, preferiu olhar o ocorrido com uma lente de crescimento. “Foi dessa forma que aprendi a dar a dimensão justa ao meu emprego e empregador dentro da minha vida e dos diversos papéis que desempenho”, conta.

Sua atuação no RH acabou sendo identificada com o perfil “transgressor” que as empresas começavam a buscar para a área de Recursos Humanos. Muitas queriam contratar um “RH não tradicional”. E foi assim que, mesmo sem Nobrega ter RH como escolha número 1, as portas dessa área se abriram novamente para ele.

Foi diretor de Recursos Humanos da petroleira BP (ex-British Petroleum) e da Reckitt Benckiser, vice-presidente de RH na TAM, hoje LATAM.

Na Reckitt, sua resistência foi colocada mais uma vez à prova. Estava tudo acertado em relação ao processo de expatriação para Miami com a família – Marcelo já tinha vendido carro, casa, feito festa de despedida e tudo – quando a empresa avisou que os planos haviam mudado e a operação iria fechar.

Teve de ajudar a família a superar a frustração. E se recompor mais uma vez. “Claro que foi um momento difícil, mas foi superado. E, hoje, tenho mais uma história de crescimento e aprendizado para contar”.

A oportunidade no McDonald’s surgiu em novembro de 2014. Uma empresa diferente das outras, na qual a maior parte dos funcionários é composta de jovens no seu primeiro emprego.

Nobrega, mais uma vez, saiu da zona de conforto e foi buscar entender por que os funcionários faltavam tanto, chegavam atrasados e não paravam no emprego. Para isso, resolveu ir a campo – leia-se: sair da cadeira de diretor e ir conhecer a casa do funcionário, ir junto ao ponto de ônibus e pegar a condução que ele pega para trabalhar, ver quanto tempo demora para chegar.

Descobriu coisas interessantes, como o fato de que um funcionário levava mais de duas horas, embora na pesquisa que havia sido realizada pelo RH o mesmo funcionário houvesse dito que demorava 45 minutos. Isso porque, como faz o trajeto conversando com os amigos, não vê a hora passar. Nobrega demoraria muito mais para entender essa realidade se ficasse limitado aos muros do ambiente corporativo (ou talvez nunca entendesse).

Essa característica de fazer o que precisa ser feito e tomar para si a responsabilidade é sua marca registrada, que lhe rende uma série de prêmios e reconhecimentos pela sua gestão, entre eles o Great Place to Work e o Great Place to Work para Mulheres, além do Melhores Empresas para Trabalhar da *Você S/A*.

E ele ainda tem dois MBAs, um mestrado e um doutorado no currículo, é *coach* certificado pela Universidade de Columbia, autor do livro *Você está contratado!*, investidor-anjo, conselheiro e mentor de HR Techs, professor e palestrante internacional e âncora do programa *Transformação Digital*, do Grupo Gestão RH. Hoje também participa dos Conselhos Consultivos do Instituto Ronald McDonald e da Febracorp Live University.

Quem fica com as melhores oportunidades? Quem está em movimento em diversas frentes como Nobrega. Você pode fazer isso se relacionando, criando, se conectando, fazendo trabalhos *freelance*, vendendo algo, se envolvendo em projetos com os quais

se identifica, mesmo que não remunerados, procurando melhorar o mundo ao seu redor, impactando a vida das pessoas de alguma forma. Ou seja, quem está criando o próprio espaço e oportunidades. “Quem fica parado é poste”, como vive dizendo em suas colunas o articulista José Simão.

Nesse momento de mudanças, não dá para esperar que façam por nós. Estamos na era do protagonismo, e, se você admira os fazedores, torne-se também alguém admirável, que quer liderar a própria vida.

Qualquer profissional precisa ter consciência disso independentemente do momento em que se encontre: quem está saindo da faculdade, quem está procurando trabalho, quem está buscando uma recolocação e também quem está num momento profissional estilo céu de brigadeiro e costuma pensar: “Bom, estou protegido”.

Já vi muita gente passar por essa cilada. Talvez você tenha um crachá e um cargo de respeito em uma grande empresa e, por viver dentro daquele contexto aparentemente imutável e seguro, não olha para o mercado, não sai para se encontrar ou almoçar com pessoas com a intenção de cultivar seu *networking*, não vê vida além da organização. Da casa para o trabalho. Do trabalho para casa. Manda bem ao lidar com crises, toma a frente em projetos, participa de decisões importantes da companhia, muda de área, mas... não investe em mais nada fora do cosmo da empresa. Não se recicla, não procura desenvolver novos talentos, não diversifica suas atividades.

A pseudosseguurança que vem com ela também pode atingir alguém que trabalhe em uma *startup* moderna, cheia de ideias inovadoras e que tem tudo para ser o próximo Facebook. Ninguém garante que será mesmo. Você percebe que em todas essas situações o destino da carreira está nas mãos dos outros e não é possível ter controle sobre ele? E ninguém sabe quando uma Boeing vai comprar uma Embraer, quando uma crise vai gerar uma onda de demissões...

As pessoas só acordam para pensar em sua carreira na crise. Nessa hora, o profissional que ficou 20 anos na mesma empresa e não fez *networking*, não foi dar aulas, não criou ou alimentou seu perfil no *LinkedIn* tem grandes chances de ficar desamparado, perdido. Ele poderia ter evitado isso – e se arrepende de não ter feito nada antes. Ele deveria ter tomado atitudes antes de sua crise vir. Enquanto isso, nesses mesmos 20 anos teve gente que fez bem diferente.

Quando falo em assumir o controle de sua vida profissional, me refiro a ter uma atitude empreendedora na vida, criando as próprias oportunidades, pensando em novas formas de fazer. Esteja você fora ou dentro de uma empresa.

Aliás, a figura do intraempreendedor é importantíssima nas organizações. Como *headhunter*, eu sempre busco profissionais com esse perfil para meus clientes, porque eles chegam a uma organização motivados pelo desafio e não pela estabilidade. Estão dispostos a pensar em maneiras de inovar, não estão acomodados se limitando a fazer o que está na descrição do cargo.

Intraempreendedores têm uma visão ampla e atitude com foco em inovação e mudança, necessárias para a sobrevivência e o crescimento nos tempos atuais.



Bruno Poljokan

ABRINDO MÃO DO *GLAMOUR* E,
NA MINHA OPINIÃO, COM ÓTIMAS DECISÕES.

Bruno Poljokan é um exemplo de quem tem pautado sua trajetória não em busca de segurança, mas em busca de novos desafios, o que faz com que se torne um profissional diferenciado e acumule uma experiência única.

Uma de suas escolhas que ilustra bem seu perfil aconteceu em 2013, quando estava em uma posição, nas palavras dele, “glamourosa” e bem-remunerada em um fundo de tecnologia. Bruno era quem tocava o portfólio das empresas de tecnologia, e uma das suas missões era fazer o *turn around* da então pouco conhecida Moip, uma *startup* de pagamentos *online* que precisava de reestruturação.

A empresa precisava, entre outras coisas, contratar um diretor financeiro. Os três sócios viram em Bruno a pessoa ideal e fizeram o convite. Bruno, que se sentia feliz no papel de *portfolio manager*, recusou a proposta no primeiro momento. Continuou ajudando a entrevistar candidatos para a vaga.

Acabou se dando conta, porém, de que ele tinha mesmo o perfil necessário para aquele desafio. Então, fez a manobra intraempresarial que muitos achariam uma loucura: ser diretor de uma *startup* que passava por um momento financeiramente complicado. “Eu nunca fui um cara que olhou a carreira dez anos para a frente. Sempre fiz minhas escolhas pensando se aquilo me abria mais portas e ampliaria meu leque de opções para o futuro”, conta.

A escolha, que pareceu arriscada aos olhos de muita gente, foi muito bem pensada e os riscos, calculados. “Entrar na Moip parecia que me agregaria muito em termos de conhecimento. E, se nada desse certo e eu voltasse para um fundo, levaria uma experiência de gestão que pouquíssimas pessoas teriam”, avalia.

Além disso, se tudo desse certo e ele conseguisse recuperar a empresa, os ganhos seriam promissores. Foi o que aconteceu. Nos três anos em que foi diretor financeiro e sócio da Moip, o valor da empresa foi multiplicado por oito.

Foi vendida para a multinacional alemã Wirecard por cerca de 165 milhões de reais. Bruno foi convidado para continuar na empresa como CFO, mas não aceitou. “Eu tinha tudo para ficar feliz com a proposta, mas estava triste. Não via naquela posição uma oportunidade de me desenvolver, eu seria um *Controller*, faria

mais o trabalho operacional e isso não me move”, confessa ele, que mais uma vez foi em busca de aprendizados e desafios – dessa vez no GuiaBolso, onde veio a ser vice-presidente. “Gosto de fazer entregas complexas em determinados tempos. Isso é o que me alimenta”, define.

Muita gente torce o nariz para essa postura de tomar riscos. Mas fazer escolhas olhando para o que incentiva você a levantar da cama e para o que te move é o que vai torná-lo um profissional menos frágil nesse mercado. Vai deixar também você mais preparado – tanto emocionalmente quanto em termos de habilidades – para os cenários e oportunidades que surgirem.

Não espere pelo mercado, faça seu próprio caminho.

Provocações:

1. COMO VOCÊ VAI SE SENTIR SE A SUA EMPRESA FOR VENDIDA OU SE VOCÊ FOR DEMITIDO HOJE?
2. O QUE VOCÊ PODE FAZER HOJE PARA FICAR MENOS FRÁGIL?
3. VOCÊ ACREDITA EM PROFECIA AUTORREALIZÁVEL?



ANOTAÇÕES

4

**Uberize-se
ou seja
kodakeado**





A primeira vez que eu ouvi essa frase foi em São Francisco, na Califórnia, em uma das palestras do Global Summit da Singularity University, em 2016.

Se você tem pelo menos 30 anos, certamente foi um consumidor da Kodak e lembra do “momento Kodak”. A marca foi sinônimo de pioneirismo durante décadas. Seu fundador, George Eastman, era um inovador nato. Em 1880, ele entrou em contato com as placas secas com emulsões de sais de prata sensíveis à luz – o protótipo dos filmes fotográficos – e ficou fascinado com aquilo.

Tão fascinado que resolveu fundar uma companhia dedicada a esse assunto. Com trabalho árduo, profissionais competentes e engajados e um *mindset* de inovação, a Kodak ajudou a desenvolver, alguns anos depois, os filmes fotográficos em rolo.

Esse foi o início das grandes inovações da empresa. Eastman era inquieto e queria popularizar o acesso à fotografia – que, antes dele, era uma arte restrita a profissionais. Essa inquietude fez com que ele e sua equipe criassem a primeira câmera portátil da história, que foi lançada com o *slogan* genial “Você aperta o botão, nós fazemos o resto”, em 1880.

O DNA inovador ficou na companhia por muitos anos, e, graças a essa característica, foram lançados o filme fotográfico (o famoso Kodachrome) e outros inúmeros produtos fora da caixa, como o material fotográfico do Raio X, criado a partir de pesquisas feitas em parceria com o governo americano durante os estudos sobre radiação e bomba atômica.

A Kodak continuou inovando. Em 1975, criou a câmera digital. Porém, a diretoria optou por não lançar a novidade para não correr o risco de canibalizar o mercado em que era líder, a fotografia por filme, e continuou nele até 2003. Quando se deu conta de que a fotografia digital tinha chegado para ficar, os concorrentes já tinham lançado câmeras bem superiores. A Kodak tinha perdido a onda.

Veio, então, a tentativa de se salvar entrando no mercado de impressoras, mas esse setor já era dominado por gigantes como a HP. Em janeiro de 2012, a Kodak pediu concordata.

No mesmo ano de 2012 a empresa informou que obteve US\$ 950 milhões em financiamento do Citigroup e que continuaria a operar seus negócios. Hoje, continua no setor de fotografia, mas com um papel bem menor no mercado.

Em uma feira do setor em Berlim, a IFA 2018, apresentou produtos para aficionados por fotografia, como uma câmera de impressão instantânea (produto criado pela Polaroid em 1948, 70 anos antes! Ops...). Também entrou na onda do *bitcoin*, lançando sua própria criptomoeda.

Não sabemos se as apostas desta nova Kodak vão dar certo. O que está claro é que por enquanto Kodak é sinônimo de erro de leitura de cenário.

Este é um exemplo do que acontece quando nos acomodamos em uma posição aparentemente segura e confortável. E não tem a ver apenas com as grandes empresas. Tem tudo a ver com os profissionais e suas escolhas.

O professor Seán Meehan, do IMD, escola de negócios suíça, criou até um termo para definir esse comportamento: os NIMBY *executives*, um acrônimo para “*not in my backyard*”, ou “não no meu quintal”. Nos EUA é comum as casas contarem um espaço na parte de trás, ou um *backyard*. E, quando se opõem a alguma novidade no seu bairro ou cidade, soltam esse “*not in my backyard*”.

O NIMBY é um pensamento típico das pessoas e empresas que acreditam que, de modo geral, mudanças são importantes – desde que elas próprias não precisem se movimentar nem 1 centímetro para acompanhar a transformação. O acadêmico diz que 50% dos profissionais costumam agir desse jeito quando confrontados com situações que exigem mudanças. Sim, você leu certo: metade dos profissionais tem o comportamento NIMBY. Isso é assustador. Num mundo que muda num piscar de olhos, não podemos estar

do lado dos NIMBYs. Precisamos de mais coragem para abraçar as mudanças. E aí entra um grande trunfo da espécie humana: se quisermos, somos capazes de nos transformar. Mas, para tanto, é preciso um verdadeiro esforço interior. Não pense que isso é uma bobagem de autoajuda. É ciência.

E onde entra a Uber nessa história? A Uber é o exemplo de como perceber um problema e apostar em uma mudança. Seus criadores, Garrett Camp e Travis Kalanick, estavam em Paris participando da LeWeb, conferência anual de tecnologia europeia. E tiveram dificuldade para conseguir um táxi em um dia de neve. Ambos estavam capitalizados e em busca de sua próxima ideia de negócio. Kalanick havia vendido sua segunda *startup*, a Red Swoosh, uma empresa de entrega de conteúdo, por 20 milhões de dólares. Camp havia vendido sua empresa, a StumbleUpon, para o eBay por 75 milhões de dólares no ano anterior.

Em seu apartamento compartilhado nos arredores de Paris, em uma sessão que Kalanick chamou de JamPad, eles conversaram com outros empreendedores sobre ideias para *startups*. Entre os muitos projetos discutidos estava a proposta de um aplicativo de serviço de carro sob demanda, inspirado por sua frustração na neve. Camp não tirou a ideia da cabeça até concretizá-la. E desse problema cotidiano nasceu uma empresa que provocou uma grande mudança no mercado e nas relações que as pessoas têm com a cidade, com o transporte e com o trabalho.

Sabe aquela frase de Jean Cocteau “Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez”? Cabe muito bem aqui. Sair da zona conhecida e mudar a ordem das coisas, experimentar novas possibilidades é o que tira a vulnerabilidade da sua trajetória profissional. Essa é, aliás, a atitude que as *startups* de sucesso tiveram

Então Steve foi apresentado ao computador pessoal da Xerox... ele saiu correndo para a Apple, maravilhado, e contou tudo aos seus engenheiros...

quando eram pequenas – garante Malcom Gladwell em seu livro *David x Golias: a arte de enfrentar gigantes*.

Em uma de suas palestras sobre o tema, feita durante o evento HSM Experience, o britânico contou como a Apple superou a Xerox, que era uma das empresas de tecnologia mais lucrativas e futuristas do mundo até o fim da década de 1970. Segundo ele, as atitudes que fizeram a Apple acelerar e deixar a Xerox para trás foram: a urgência, a capacidade de reinventar o seu mundo, a discordância e a liberdade de agir. O que combina com estar disposto a mudar... e rápido! Nas palavras de Malcom:

No fim da década de 60, [a] Xerox, (...) estabeleceu esse extraordinário centro de pesquisa e desenvolvimento nas colinas sobre a Universidade de Stanford no Vale do Silício, e reuniram os melhores cientistas de computação do mundo, deram a eles orçamentos ilimitados, e disseram: “Daremos a vocês apenas uma instrução, e ela é: queremos que reinventem o escritório atual”.

E, no decorrer dos anos 70, foi exatamente isso que aconteceu. Efetivamente,

(...) qualquer inovação que associamos com a revolução do computador pessoal veio da Xerox. O primeiro computador pessoal, o primeiro processo de trabalho implementado, a interface gráfica, o mouse, a impressora a laser, a intranet... Eu poderia continuar, pois tudo foi inventado por eles.

E em dezembro de 1979, houve uma visita muito importante de um cara chamado Steve, que tinha sua própria pequena companhia de computação e ouviu falar das grandes coisas que aconteciam na Xerox.

Ele queria fazer um tour e eles mostraram a empresa para Steve, até que ele foi apresentado ao computador pessoal da Xerox, chamado de “Xerox Star”, e eles mostraram a Steve a interface gráfica. Lembrem-se que antigamente, quando os computadores surgiram, se você quisesse que o computador fizesse algo, era necessário digitar uma frase de comando, certo? (...) eles dispensaram tudo isso, pois tinham

algo chamado mouse; coisas na tela, chamadas ícones, e tudo que você precisa fazer é clicar no ícone, e “boom” o computador faz aquilo que você desejava.

Esse cara chamado Steve viu tudo isso, e não podia acreditar, estava maravilhado, ficou muito animado (...).

Então ele saiu correndo do escritório, entrou no seu Fusca, voltou à sua empresa chamada Apple, e contou aos seus engenheiros o que viu, que era o futuro e que precisam fazê-lo. (...) buscou um designer industrial, e pediu para que criasse um mouse. (...) o homem criou um mouse para ele, os engenheiros criaram uma interface gráfica, ele juntou as duas coisas e o resultado foi o Macintosh. Um dos produtos mais famosos na indústria do Vale do Silício. Agora pense sobre Steve Jobs, na posição de desfavorecido, em comparação com a Xerox. Steve tinha mais recursos do que a Xerox? Não, ele era um empreendedor esforçado, e a Xerox a maior e mais poderosa empresa de computação do mundo.

A história da Apple mostra como essa postura de mudança e capacidade de inovação se tornou a tônica do mundo atual. Por isso, não dá para ficar parado, achando que não é com você. Quem faz isso fica para trás. Tanto pessoas físicas quanto jurídicas. O quadro seguinte mostra como empresas tradicionais, como as petroleiras, e também a GM e a GE, saíram da lista das

As maiores empresas do mundo 2008 x 2018

(fonte: Bloomberg, Google)

2018				2008			
Posição	Companhia	Fundação	Valor de mercado US\$ (bilhões)	Posição	Companhia	Fundação	Valor de mercado US\$ (bilhões)
1.	Apple	1976	890	1.	Petrochina	1999	728
2.	Google	1998	768	2.	Exxon	1870	492
3.	Microsoft	1975	680	3.	General Electric	1892	358
4.	Amazon	1994	592	4.	China Mobile	1997	344
5.	Facebook	2004	545	5.	ICBC (China)	1984	336
6.	Tencent (China)	1998	526	6.	Gazprom (Rússia)	1989	332
7.	Berkshire	1839	496	7.	Microsoft	1975	313
8.	Alibaba	1999	488	8.	Royal Dutch Shell	1907	266
9.	J&J	1886	380	9.	Sinopec	2000	257
10.	JP Morgan	1895	375	10.	AT&T	1885	238

maiores e deram lugar a companhias jovens cujos negócios estão baseados em tecnologia.

A Apple foi a primeira empresa de tecnologia a alcançar o valor de 1 trilhão de dólares. Tudo isso porque tem um DNA inovador e percebe com antecedência o que seu público quer e quais são as tendências de mercado – Steve Jobs ter notado que precisava produzir um *mouse* de baixo custo para que a população geral tivesse acesso à computação mostra isso.

Assim como as empresas, os profissionais também precisam se Uberizar.



Romeo Busarello

DE MARKETING A MATEMARKETING

Aos 53 anos, ele é um profissional de *marketing*, mas não é só um profissional de *marketing*. “A minha vida mudou muito nos últimos quatro anos, hoje minha vida é dados”, conta o diretor de *marketing* e ambientes digitais da Tecnisa, professor dos cursos de pós-graduação e MBA e educação continuada da ESPM e Insper e palestrante.

Romeo acredita que a carreira do profissional de *marketing* clássico acabou. “Ou você é *data driven*, ou você está fora do jogo”. Busarello viu o mercado se transformando, mudando e credita a uma frustração profissional o tom de reinvenção que imprimiu em sua vida.

Em 1999, trabalhava na Polaroid – e era apaixonado pela empresa. Um dia, o sonho acabou. Ele ficou arrasado. “Mudou o presidente. O cara não foi com a minha cara e me mandou embora de uma forma extremamente grosseira. Eu tinha 30 anos. Olhei para os lados e falei: ‘Eu não sei fazer nada, só sei vender câmeras fotográficas’”, recorda.

Busarello se deu conta de que não poderia deixar seu destino e sua felicidade nas mãos de uma empresa. Tomou uma decisão: “Vou cuidar da segunda metade da minha vida”. Fez mestrado e, no primeiro ano, foi convidado pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e *Marketing*) para dar aula.

Não parou mais; lá se vão 22 anos de vida docente. Mais tarde, se tornou palestrante, além de mentor e *advisor*. A vida de executivo tem três fases: a fase de estudante, a fase de executivo e a fase de empreendedor. Quando falo de empreendedor, não é necessariamente abrir uma *startup*, ser empresário, é essa vida aí de *interim job*, faz um trabalho, dá uma consultoria, faz um *deal*, dá uma palestra, explica.

Quando ele me concedeu a entrevista, eu ainda não tinha descoberto o termo Anticarreira. E é exatamente sobre isso que ele fala!

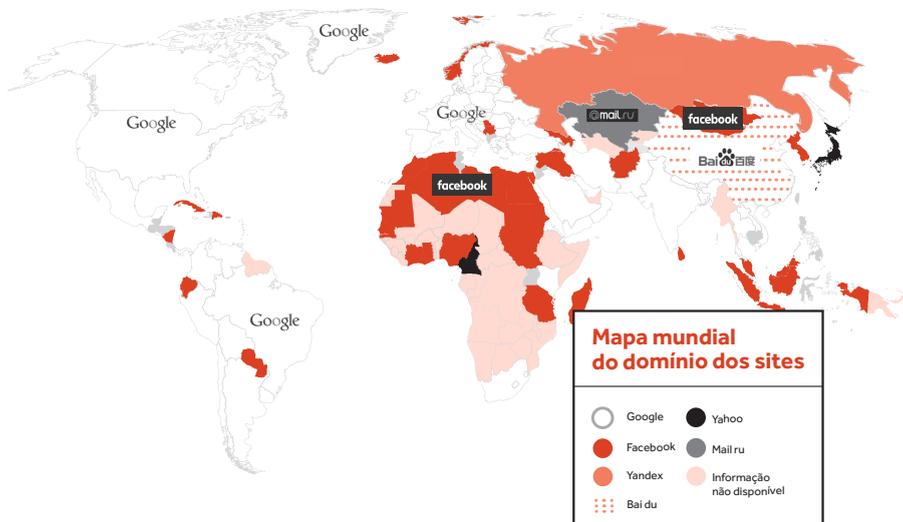
Busarello costuma frisar para seus alunos que as empresas não têm memória, não têm coração. E recomenda que não sejam profissionais de uma carreira só. Nas palavras dele: “A gente vê muita gente que é monocarreira, monoindústria, monotema e as coisas estão mudando muito. Você tem que praticar o chamado capitalismo defensivo. Sempre tem que ter algo em paralelo à sua carreira. Você tem que se apaixonar pelas suas competências, pelas suas crenças, pelos seus valores, pelo seu trabalho, mas jamais se apaixonar por empresa nenhuma. Hoje as grandes empresas são fábricas de cegos. O indivíduo que trabalha nelas por 10, 14 horas por dia não consegue enxergar a quantidade de oportunidades que existem hoje. Há um mundo surgindo de empresas novas e que demanda outro tipo de competência daquelas que são usadas nas organizações clássicas. Hoje, eu ando duas vezes mais rápido do que eu andava

Grandes empresas são fábricas de cegos. Quem trabalha nelas não consegue enxergar a quantidade de oportunidades que existem hoje.

em 2012 para ficar no mesmo lugar. Por quê? Porque a dinâmica das mudanças é disruptiva, assombrosa. É por isso que a doença do século é a depressão. Ela vai acometer cada vez mais pessoas, que irão se frustrar por não se sentirem capazes de acompanhar as mudanças”, avalia.

Para Busarello, o tempo é impiedoso: executa o executivo que não se renova: “Ele vai chegar no meio para o final da carreira, conhecendo tudo de pistão, de pneu, de fralda, de detergente, de refrigerante. Mas vai olhar para seu *grid* de competências e ver que não vai conseguir avançar muito, porque descasou muita competência. Tenho observado muito isso no meu meio. Vejo muitos executivos que perderam o emprego em reestruturações, demissões, fechamento de empresas e não voltaram para o mercado. O cara olha para o mercado e fala: não sou mais útil”.

E então? Convencido de que está na hora de mudar a forma como você pensa e leva sua carreira? Deixo aqui uma reflexão. Na sua opinião, o mundo se parece mais com o mapa que apren-



5

O fim do emprego e o início da Anticarreira





Nada será como antes – isso está diante dos nossos olhos. O conceito de carreira como vivemos até pouco tempo atrás, que consiste em uma estrada estreita, ou seja, um único trabalho para a vida toda, uma única especialização, uma vida inteira em uma única empresa, é equivocado.

Para continuar fazendo seu ativo profissional se manter atraente no mundo de hoje, você precisa buscar autoconhecimento para modificar o modo de olhar para o seu papel no mundo. É essencial entender seus próprios valores, suas necessidades e seus fins. Também é fundamental assumir uma postura de responsabilidade pela própria trajetória, sem terceirizar a culpa para o mercado, a crise ou o governo.

Em sua palestra na primeira edição do Inniti Day, Guga Stocco, que é conselheiro e *advisor* de empresas como Totvs, Buscapé e B3 (novo nome da Bolsa de Valores), disse que as organizações e as pessoas precisam se libertar de uma vez por todas do *mindset* que rege a sociedade desde a Primeira Revolução Industrial. Nas palavras dele: “No mundo orgânico em que vivemos, é indispensável errar e correr riscos. Você não quer tomar riscos? Você não quer mudar? Você quer continuar perdendo agilidade? Sem agilidade, você está fora do mercado – o mundo está mudando, e mudando rápido”.

Existe uma maneira de não deixar que as mudanças atropelam sua vida e assumir essa postura de protagonista: construir uma Anticarreira.

O que é, afinal, uma Anticarreira? Não existe o contrário de carreira. Cheguei a procurar no dicionário de antônimos, o www.antonimos.com.br, e o resultado da busca foi: “Lamentamos, mas ainda não temos”. Então, se fez necessário nascer uma palavra. Anticarreira foi o termo que adotei para definir o oposto do con-

Existe uma maneira de não deixar que as mudanças atropelam sua vida: construir uma Anticarreira.

ceito de carreira como estrada estreita. Anticarreira é um caminho amplo a ser desenhado por cada um de nós, com mais possibilidades, experiências e oportunidades, e que te permite crescer à medida que o mundo muda.

Uma das vantagens da Anticarreira é acabar com a fragilidade de ter um único trabalho. Veja bem, estou falando de trabalho e não de emprego. Emprego é uma posição em uma empresa pública ou privada, no qual você exerce uma função por uma certa quantidade de horas por dia e, em troca, recebe uma remuneração. Trabalho é uma atividade produtiva, que resolve o problema de alguém e gera valor, sendo ele financeiro ou não.

Vivendo na Anticarreira você vai ter vários trabalhos, e isso o tornará menos vulnerável às mudanças e mais propenso a impulsionar sua carreira quando elas vierem.

Fazendo uma analogia com os investimentos financeiros, se você colocar todo o seu dinheiro em apenas um tipo de investimento, dependerá exclusivamente dele para o dinheiro crescer. Como diriam nossas avós, não se deve colocar todos os ovos na mesma cesta. Se você distribuir seu dinheiro em algumas opções de investimento, vai formar uma carteira menos frágil. E se você distribuí-lo estrategicamente, com a maior parte em opções robustas, mais seguras, e uma parte menor em outras possibilidades mais arrojadas e arriscadas, pode beneficiar-se de eventos impactantes inesperados sem colocar seu bem-estar em risco. A inspiração para criar o termo “Anticarreira” veio da minha admiração pelas ideias do Nassim Nicholas Taleb, e no livro *Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos* ele defende sua teoria da seguinte maneira:

Algumas coisas se beneficiam dos impactos; elas prosperam e crescem quando são expostas à volatilidade, ao acaso, à desordem e aos agentes estressores, e apreciam a aventura, o risco e a incerteza. No entanto, apesar da onipresença do fenômeno, não existe uma palavra para designar exatamente o oposto de frágil.

Vamos chamá-lo de antifrágil.

A antifragilidade não se resume à resiliência ou à robustez. O resiliente resiste a impactos e permanece o mesmo; o antifrágil fica melhor. Essa propriedade está por trás de tudo o que vem mudando com o tempo: a evolução, a cultura, as ideias, as revoluções, os sistemas políticos, a inovação tecnológica, o sucesso cultural e econômico, a sobrevivência das empresas, as boas receitas (por exemplo, sopa de galinha ou steak tartare com uma gota de conhaque), o surgimento de cidades e culturas, os sistemas jurídicos, as florestas equatoriais, a resistência bacteriana... até mesmo a nossa própria existência como espécie neste planeta.

Taleb aplicou o conceito de antifragilidade para explicar por que muitos sistemas que nos cercam no dia a dia se beneficiam de perturbações em seu contexto.

Esse mesmo conceito pode ser aplicado para a carreira. Um portfólio Anticarreira vai fazer com que você, em vez de ficar inerte ou ser vítima das mudanças, encontre formas de se expor, se adaptar e de melhorar com elas. Carreira é frágil, Anticarreira não – e ainda faz com que a jornada seja MUITO mais divertida.

Construir seu portfólio Anticarreira é mais do que uma proposta para tirar você de uma crise profissional ou trazer segurança financeira. É uma nova forma de viver e fazer diferença neste mundo que se transforma tão rápido, e colocar mais significado naquilo que você faz.

É também uma maneira de conduzir sua vida de modo que ela nunca fique estagnada. Sabe aquela sensação de mesmice, aquela falta de brilho no olhar de quem já esgotou um assunto? Sabe aquela sensação de ter ficado para trás, obsoleto, desnecessário? Ela não existe na Anticarreira, porque você estará em constante movimento. Você vai abrir sua mente para o aprendizado e desenvolvimento contínuo. Afinal, ao desbravar novos caminhos você se abre para o novo e se mostra disposto a errar, se colocar à prova e aprender.

A Anticarreira implica fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Por exemplo, um executivo de uma multinacional que

investe e mentora uma *startup*. Ou o “contrário”: o cara da *startup* que faz um curso sobre como usar bem a burocracia para crescer de forma estruturada. Ter uma Anticarreira é investir nos contrapontos, procurar os complementos para estar mais completo. Ou fazer coisas cuja ligação você só encontra lá na frente, como aconteceu com Steve Jobs, que participou como ouvinte de aulas de caligrafia depois de abandonar a faculdade. Mais tarde, ele aplicou esse conhecimento sobre tipografia ao desenvolver os sistemas dos produtos da Apple, que contavam com letras de vários tamanhos e fontes.

Ao contrário do conceito de carreira como estrada estreita, em que você se especializa cada vez mais em uma única área e vence sendo melhor do que os outros nela, ao ter um portfólio Anticarreira você trilha novos caminhos, sai da zona de conforto, amplia a possibilidade de gerar valor em mais de uma área e vence sendo melhor que si mesmo.



Paulo Uebel

UM EMPRESÁRIO NO GOVERNO – A PORTA GIRATÓRIA

Paulo demonstra ter essa mentalidade, pois vem guiando suas escolhas profissionais pelos desafios e aprendizados que elas apresentam. E em cada fase o desafio é mais surpreendente e diverso, o que tem feito com que ele se torne um profissional cada vez mais completo.

Passou pelo setor privado, empreendeu, atuou no terceiro setor e hoje está no setor público, atuando no governo federal, onde assumiu a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. O interessante é entender como o advogado que chegou a ser sócio em um escritório de direito tributário chegou até ali.

O ano era 2007 e o estopim da virada de Paulo foi o acidente aéreo da TAM no voo de Porto Alegre para São Paulo, que desencadeou um movimento chamado “Cansei”, em São Paulo.

Na época, uma das pessoas que lideraram esse movimento era o empresário João Dória. Como o voo tinha partido de Porto Alegre, Dória queria que o movimento tivesse um desdobramento naquela cidade. Na época, Uebel era também presidente do Instituto de Estudos Empresariais e acabou fazendo parte.

“Quando o movimento acabou, levamos todo o *clipping* do que tinha saído no Rio Grande do Sul para o João Dória e fizemos uma prestação de contas dos recursos que a gente tinha gasto. Ele gostou do profissionalismo e nos convidou para abrir o LIDE (Grupo de Líderes Empresariais) da região sul no Rio Grande do Sul. “Eu não estava feliz como advogado, admirava o trabalho do LIDE e aceitei o desafio, passando a ser o diretor executivo no Rio Grande do Sul”, conta.

Uebel, naquela mesma época, havia aplicado para uma seleção da diretoria executiva do Instituto Millenium, no Rio de Janeiro. Trata-se de uma instituição do terceiro setor que promove liberdade, economia de mercado, estado de direito e propriedade privada. Foi selecionado. Com seu *drive* para desafios sempre acionado, não pensou duas vezes. Assumiu mais essa missão. Passou um ano e meio acumulando as funções de diretor executivo do LIDE, no Rio Grande do Sul, e do Millenium, no Rio.

“No final de 2009, eu saí da operação do LIDE, me mantendo como sócio, e fui tocar *full time* o Millenium até 2011, quando resolvi fazer um mestrado em administração pública na Universidade de Columbia. Naquele momento eu já tinha um plano de um dia trabalhar na área pública”, explica.

Pouco antes de voltar ao Brasil, acionou sua rede de contatos e daí aceitou a proposta de João Dória para assumir como CEO do LIDE global, com sede em São Paulo. Depois de anos nessa função, tentou virar sócio. Não conseguiu. “Vi que não tinha espaço

para ser sócio e senti que eu tinha batido no teto como executivo; resolvi sair para empreender”, relata ele, em mais uma atitude de criar oportunidades.

Montou um modelo de negócio de espaços de *coworking* inspirado no que era feito na americana WeWork, uma das *startups* mais bem-sucedidas do mundo. Um amigo o incentivou a apresentar o projeto para os donos da WeWork, com os quais tinha uma conexão. Quem sabe eles não se interessariam em abrir a operação no Brasil? Com o *e-mail* de um dos sócios da empresa, Uebel fez sua parte. Mandou o plano de negócio, fizeram vários *calls*. Meses mais tarde, ele estava em Nova York apresentando o projeto para 20 pessoas na WeWork.

Recebeu então a proposta para ser executivo da empresa até o início da operação no Brasil. Uebel aceitou, mas a crise de 2016 no Brasil fez a WeWork adiar os planos. No entanto, a empresa não abriu mão de Uebel, que, em abril daquele ano, acabou se mudando para os Estados Unidos com esposa, que é médica, e as filhas gêmeas, que iam completar um ano. Mudança, adaptação, vida entrando nos eixos...

O telefone toca em outubro de 2016. Do outro lado da linha um amigo com uma proposta: assumir a secretaria de gestão da prefeitura de São Paulo na gestão de João Dória, que tinha acabado de vencer as eleições. “Eu não esperava aquele convite, me pegou desprevenido. Falei: ‘Sem chance nenhuma, estou superbem aqui, preciso ganhar dinheiro, estou em uma das cinco *startups* mais valiosas do mundo, o modelo de negócio é ótimo, vai crescer muito...’ Mesmo com meus argumentos, meu amigo me pediu para pensar com carinho e dar uma resposta no dia seguinte. Respondi: ‘Cara, em respeito à nossa amizade, faço isso, mas minha opinião não vai mudar, estou decidido’”, conta Uebel, que passou aquela noite de sábado em claro, coração acelerado.

Resolveu se aconselhar com três amigos, além de seu pai e de seu sogro. Tinha certeza de que essas cinco pessoas diriam para

ele não aceitar a proposta. E a resposta foi mesmo unânime, só que na contramão do que Uebel imaginava. “Os cinco disseram que eu tinha que ir, que era uma oportunidade única, que ia mudar a minha vida para sempre, que seria a maior experiência profissional da minha vida. Aquilo me tocou muito, especialmente meu pai, que foi a última pessoa com quem eu consegui falar. Retornei para o meu amigo e disse que topava. De fato, foi a maior e melhor experiência profissional da minha vida. Aprendi muito pelo desafio, pela magnitude. Tudo é gigante, atinge milhares de pessoas, a diversidade de assuntos, de temas, a dimensão dos *multistakeholders*, das influências, como funciona a parte política, a negociação com a câmara, a pressão da imprensa, da sociedade civil... Sempre sonhei em gerar impacto, mudança, transformação e acho que fazer essa interseção entre os setores é muito importante. Hoje recomendo para todo mundo trabalhar na área pública. Isso faz crescer muito, aprender muito. Existe um preconceito de que quem está na área pública não quer trabalhar, só quer ficar acomodado, ou que não é um cara entregador, mas tem muita gente boa que trabalha muito, que entrega muito. Do mesmo lado, todo mundo que está na área pública deveria passar um tempo na iniciativa privada para ver o outro lado do balcão. Isso facilitaria muita coisa, acabaria com muito mal-entendido e aproximaria muito as pessoas, porque tem gente querendo fazer a coisa certa em todo lugar”, diz Paulo.

E ele é uma dessas pessoas.

“Eu não esperava aquele convite, me pegou desprevenido. Falei: ‘Sem chance nenhuma, estou super bem aqui...’”

O mundo de constantes e rápidas mudanças trouxe uma nova realidade para o mercado de trabalho.

Há muito risco se você exercer apenas uma atividade e estiver pouco exposto às novas possibilidades.

É inevitável assumir a responsabilidade pelo próprio caminho e recomendável construir uma Anticarreira, com diversas possibilidades, experiências e oportunidades. O ideal é participar da vida de forma mais ampla, com diferentes trabalhos, para ser menos vulnerável às constantes mudanças.

Para isso é preciso criar o *mindset* de correr riscos, errar e aprender sempre. De resolver problemas, criar valor.

A construção da Anticarreira traz uma nova forma de viver, em que há uma busca constante por mais significado, por fazer a diferença e por estar em constante transformação.

Provocações:

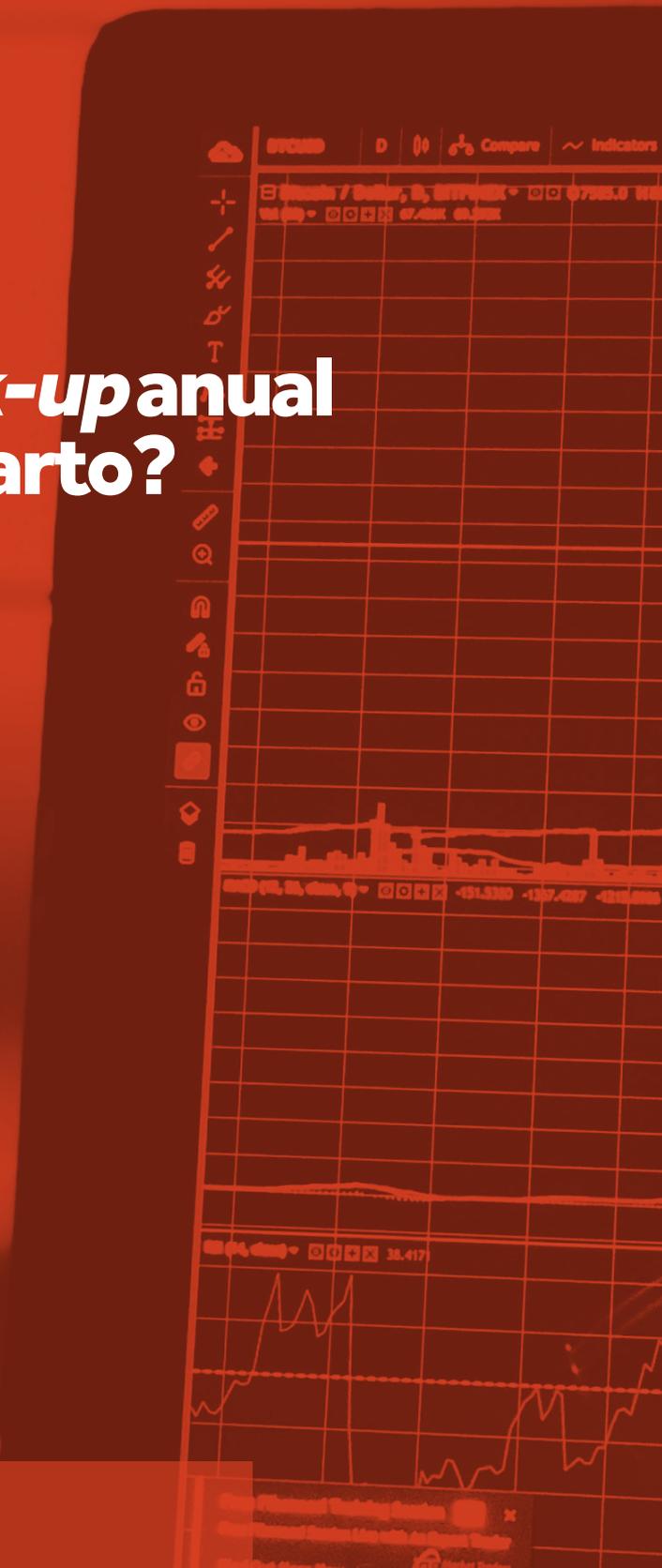
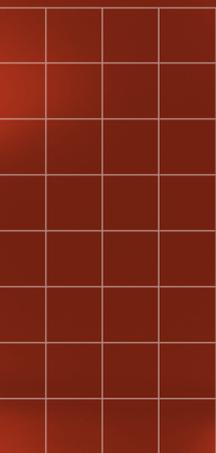
– UMA DAS DEFINIÇÕES DE EMPREGADO NO DICIONÁRIO QUER DIZER “UTILIZADO”. VOCÊ SABIA?

ANOTAÇÕES _____



6

Check-up anual ou infarto?





Normalmente, as pessoas só param para pensar na carreira ou repensá-la no momento em que estão em estado de choque: acontece em situações de ruptura e stress como quando têm dificuldade para arrumar emprego, são demitidas, quebram a própria empresa, se aposentam... Deixar essa reflexão para um momento de crise é como ir para o hospital na hora da emergência. Ou seja, é como ter de fazer uma ponte de safena profissional!

Isso pode ser evitado ou minimizado quando você se avalia constantemente, adotando a postura de fazer um *check-up* anual. No Brasil, os profissionais não têm o costume de investir em planejamento de carreira. É curioso que vejamos tanta gente depositando tempo e dinheiro em *personal trainer*, educação, palestras, baladas, carro, viagens, celular, vinhos, gastronomia, mas essas mesmas pessoas não enxergam valor em investir no planejamento de carreira (e a partir de agora também da Anticarreira).

Talvez você me pergunte: “Mas, Joseph, se o mundo está mudando tão rápido, de que adianta planejar alguma coisa se é certo que vou ter de mudar a rota?”. Essa questão é muito pertinente, e quando fiz um curso de Filosofia Organizacional ela também esteve presente. Entre vários conteúdos, o professor e amigo Alexandre Fialho, especialista em pós-modernidade e mestre em filosofia, colocou a questão: “Por que faz sentido fazer planejamento estratégico num mundo que muda tanto e tão rápido?”. E respondeu: talvez não faça. Por outro lado, se você não tem um plano, o vento vai bater e você vai naquela onda de deixar a vida te levar.

Então, o ideal é você fazer um plano e, eventualmente, não deixar de ser oportunista (no melhor sentido da palavra) e, abraçar as chances que aparecerem fora do *script*. Em outras palavras, você precisa fazer um plano mesmo sabendo que muito provavelmente grande parte do que planejou vai ter que mudar.

Quem nunca fez um planejamento não vai colher resultado nenhum. Ter um plano é estar consciente do que você quer e ser responsável por aquilo. Significa que você decidiu por determi-

nado caminho. Esse é o primeiro passo para ser dono da sua vida profissional – e pessoal.

A comparação que eu faço é a seguinte: vamos supor que uma empresa monte um planejamento estratégico de até cinco anos. Com essa projeção, ela sabe para onde quer ir: qual vai ser o *budget* ano a ano, em quais negócios vai investir, quantas pessoas e com quais características irá contratar... Tudo isso não é garantia de sucesso, nem de que os planos vão continuar os mesmos, mas o planejamento é ao menos um ponto de partida e um guia condizente com a realidade do presente. Fazer um plano é parar para pensar em sua situação atual, traçar objetivos e uma rota para chegar até eles.

Uma empresa que não faz planejamento não sai do lugar. Se sair, vai se perder rapidamente. É muito mais fácil mudar a rota de um barco que sabe para onde está indo do que daquele que não sabe onde está nem por quê. O mesmo acontece com os indivíduos e suas carreiras. Ao planejar, você adquire consciência sobre suas escolhas e o impacto que seu trabalho gera.



Daniela Folloni

A JORNALISTA QUE FEZ DO LIMÃO, LIMONADA

Planejar sempre foi o fio condutor da jornalista Daniela Folloni. Seu primeiro plano profissional, traçado em 1994, era ser diretora de redação de uma revista feminina e, mais tarde, seguir para a área administrativa de uma grande editora – fazer a chamada carreira em Y. Para isso, fez faculdade de jornalismo na Cásper Líbero e administração de empresas na PUC-SP. Os planos começaram bem e dentro do que ela havia traçado.

Iniciou na revista *Vogue*, e mais tarde foi contratada pela editora Abril, onde trabalhou na revista *NOVA Cosmopolitan*. “Fui

promovida três vezes em três anos, me sentia motivada e minha carreira estava deslanchando”, lembra.

Num dado momento, com o mercado editorial em crise, ela percebeu que não havia mais espaço para crescer dentro da editora. Em 2011, chegou a mudar de publicação – se tornou editora especial da revista *Claudia* – e assumiu mais uma função: editora-chefe da publicação bimestral *Claudia Bebê*.

Meu plano era mostrar que eu tinha condições de assumir a direção de uma revista. Ao mesmo tempo, via que as publicações estavam fazendo cada vez menos investimento e que as chances de crescimento ali seriam baixas. Então, percebi que precisava começar a traçar um plano B. Ou seja, planejar de novo. Eu já era mãe de dois, a Isabela, que tinha três anos, e o Felipe, de um ano. Decidi montar o projeto de um site para mães que cheguei a apresentar para a direção da empresa, mas não houve interesse. No final de 2011, fui informada que não seria no ano seguinte que me tornaria diretora. Então, pedi demissão, coloquei o site It Mãe no ar e me promovi a diretora e fundadora do meu próprio título. Alguns meses depois, fechei um primeiro contrato de parceria com a Natura. Meses depois, fui chamada pelo UOL para fazer parte da rede de sites parceiros. Hoje, muita gente me diz que fui visionária por ter decidido empreender naquele momento, já que depois disso houve ondas de demissões e fechamentos de vários títulos. A verdade é que eu simplesmente armei um plano de sobrevivência e que me garantisse poder continuar fazendo o que sempre tive como paixão e propósito. Meu plano A era intraempreender, mas como não foi possível, parti para o B, que foi começar do zero a minha marca. Em algum momento, eu precisaria me colocar à prova. Hoje vejo que as habilidades que adquiri desde então não superam nenhum outro momento profissional.

**O que deu certo
ontem não dá
necessariamente
certo hoje.
É preciso se
reinventar todo dia.**

Conta ela que incluiu no guarda-chuva do *It Mãe* um guia de recomendação de produtos e serviços para o mercado materno, eventos e feiras, canal no YouTube... e segue em expansão.

“Estamos vivendo um momento disruptivo da área de comunicação. O que deu certo ontem não dá necessariamente certo hoje. É preciso se reinventar todo dia. Então, tem que dar o próximo passo para não ficar para trás. Tem que ter agilidade”, avalia.

Com o radar ligado para as demandas do mercado, Daniela viu a oportunidade de entrar na área de produção de conteúdo e criou uma agência, a It Conteúdo. Hoje, os dois negócios andam em paralelo. Morando em Miami com um time baseado em São Paulo, ela coordena tudo graças à tecnologia – *e-mail*, WhatsApp, Skype... e ao desenvolvimento de sua capacidade de liderança.

Assim como Daniela, é preciso levantar questões do tipo: qual é o meu objetivo trabalhando nesta empresa? Quais são as minhas metas nos próximos três, seis, doze meses para fazer o negócio crescer?

Pode ser que o trabalho não seja ainda aquele dos sonhos. Pode ser que o negócio não dê certo. Mas ao menos aquilo foi planejado, e é certo que algum resultado será obtido disso. Positivo ou negativo. Quando negativo, terá sido um aprendizado para o próximo passo, terá conexão com novas pessoas, de ramos de atuação diferentes, e novas experiências.

Daniela poderia se queixar de seus chefes. Em vez disso, ela colocou o projeto de pé. Ao fazer um *check-up*, você traz sua carreira para o nível consciente e fica mais perto de identificar seu propósito.

Provocações:

- QUAL FOI A ÚLTIMA VEZ QUE VOCÊ FEZ UM CHECK-UP DE CARREIRA?





**Conhece-te
a ti mesmo**





Segundo o futurologista britânico Peter Russell, muito em breve – no primeiro quarto deste século, leia-se até 2025 – nós entraremos na Era da Consciência, que vai substituir a Era da Informação. Essa nova era vai promover uma grande transformação na humanidade e, consequentemente, no mundo do trabalho e dos negócios.

Muitas pessoas acabaram se distanciando do que elas são na essência, e agora é preciso se reconectar. É muito comum no mundo corporativo e dos negócios pessoas agirem longe de sua essência. Para se proteger, para crescer ou para aguentar certas chateações, acabam criando um “avatar PJ”, que é sua imagem no palco corporativo. Quando duas pessoas fazem uma reunião, quem conversa normalmente são seus avatares. O problema acontece quando o seu avatar vai se distanciando muito de quem você é de fato. Quanto mais longe ele estiver, mais distante dos seus valores e do seu propósito real você estará. De repente, você começará a aceitar participar de situações que vão radicalmente contra aquilo em que você acredita. A consequência é que isso deixa a sua carreira vulnerável.

Quando representamos um papel, por definição, não existimos. Alexandre Fialho explica que atuar, ou representar um papel, é o comportamento comum do pensamento moderno. O moderno de que ele fala é o da filosofia, que não se refere ao que está na moda ou ao atual, mas sim a uma linha de pensamento que, entre outras coisas, diz que é preciso seguir regras, determinar o certo e o errado.

Segundo ele, a pessoa com pensamento moderno “é alguém que controla os seus desejos, as suas paixões, controla os seus ímpetos para representar brilhantemente os seus papéis sociais”. Esse modelo combina bem com a dinâmica das empresas tradi-

Nossos valores e propósitos são os responsáveis pelos caminhos que escolhemos.

cionais e seus avatares corporativos. Combina com o modelo de carreira que está deixando de existir.

Hoje, estamos vivendo a pós-modernidade, que é o momento em que as pessoas querem liberdade de fato. E a liberdade não está em representar. Está em sermos o que somos. Vemos muitas pessoas se questionando e se identificando com esse pensamento pós-moderno. Isso é típico de quem já não quer mais ter um trabalho dissociado da vida pessoal, deseja ter prazer em tudo o que faz e trabalhar alinhado com seu propósito. “O mundo atual está genuinamente mais humano. No sentido de que as pessoas se preocupam com as outras muito mais do que se preocupavam no passado”, analisa Fialho.

Para viver e trabalhar na era da pós-modernidade, é preciso ter consciência de quem se é. Por isso, são necessários o autocohecimento e a reconexão com seus valores mais profundos, que podem ser resumidos na frase do filósofo grego Sócrates “Conhece-te a ti mesmo”. Ter esse alinhamento entre quem você é, do que você gosta e como você age realmente faz diferença.

A partir do momento em que você toma consciência, passa a ter escolha. Estratégia implica escolha. Toda vez que você monta uma estratégia, decide o que vai fazer e o que NÃO vai fazer. Você sabe o motivo pelo qual decidiu seguir por determinado caminho, sabe aonde quer chegar. Se tiver consciência da sua meta, a opinião dos outros pouco importa. Você pode estar em desequilíbrio aos olhos de alguém, mas está consciente. Isso pode acontecer, inclusive, dentro de casa.

No meu caso, minha mãe sempre disse que eu trabalho demais. Já meu pai não considerou certa a minha decisão de sair do Citibank para empreender. Mas eu estava e estou consciente das minhas escolhas.

Vivendo nos limites da falta de consciência, o nosso padrão de pensamento fica travado e acabamos numa dinâmica de simples sobrevivência. Nos tornamos frágeis, fracos e até mesmo vítimas

do contexto em que estamos, como se não houvesse saída, como se estivéssemos fadados à mesmice. Em outras palavras, as escolhas pessoais e profissionais se tornam escassas e vem aquela sensação de impotência. Com tudo isso, o domingo sem motivação é uma consequência natural. Mas isso pode ser modificado, virando a chave para o “consciente” o quanto antes.

Para elevar a consciência é preciso se conhecer. Essa jornada é muito pessoal, o que faz com que a história de cada um seja única. Por isso, o melhor caminho é olhar para dentro e não para fora. Não tentar seguir os passos de alguém que tem o mesmo trabalho que você ou delegar para outra pessoa a decisão de como estruturar sua vida profissional. Ninguém melhor do que você pode saber para onde quer ir e aonde quer chegar. Outra pessoa pode estar na mesma atividade, mas com propósitos e motivações bem diferentes de você.

Vou dar um exemplo que ouvi do Alexandre Fialho.

Dois amigos vão escalar juntos o Everest, uma das montanhas mais desafiadoras do mundo. Eles não se conhecem bem, mas sabem que precisam um do outro para chegar ao cume. Escalar em dupla diminui drasticamente as chances de morrer no caminho. Eles começam a caminhada. Passam-se alguns dias e uma nevasca os obriga a parar por dois dias. Juntos na cabana, os dois finalmente conversam.

Um deles diz que adora esportes radicais, que já escalou muitas montanhas e que alcançar o topo do Everest é um desafio que o estimula imensamente. Ele, então, pergunta ao seu colega se gostaria de acompanhá-lo no final do ano em sua próxima aventura: escalar o Kilimanjaro. Seu companheiro sorri. Mas sua resposta é não. “Espero nunca mais escalar outra montanha”,

Hoje, estamos vivendo a pós-modernidade, o momento em que as pessoas querem liberdade de fato. E a liberdade não está em representar.

diz ele. “Estou aqui porque prometi que escalaria o Everest se um familiar se curasse de uma grave doença”. Seu companheiro ouviu a explicação e ficou calado.

Cada um deles possuía motivações diferentes. Um era movido pela adrenalina do esporte. O outro estava lá para pagar uma promessa. Eles estavam unidos em um desafio comum, mas dificilmente se veriam de novo nessas condições. Podiam ter lutado uma batalha, mas, como os propósitos eram diferentes, não lutariam uma guerra juntos.

Essa história é um exemplo de que nossos valores e nossos propósitos são os responsáveis pelas decisões que tomamos e pelos caminhos que escolhemos. Richard Bolles ensina que precisamos seguir um caminho para entender nossas fortalezas, nossos desejos e encontrar o trabalho certo para nós mesmos. E eu não poderia concordar mais com ele.

Tive contato com esse conceito daquela vez que fui para o Global Summit da Singularity University em 2016, em São Francisco. Me inscrevi no *blog* do Gary Bolles, seu filho, que palestrou nesse Summit e tem um olhar atento para o futuro do trabalho.

Como estava no *mailing* do Gary, um ano depois recebi um *e-mail* dele informando que, pela primeira vez em décadas, ele e Deeta Lonergan fariam um curso sobre o livro. Deeta Lonergan, por sua vez, era *coach* com uma extensa experiência em gerenciamento de talentos e carreiras; ela infelizmente faleceu no início de 2019.

Comprei a passagem e fui conhecê-los e me aprofundar no método.

No curso de Gary e Deeta foram apresentados conceitos criados por Richard Bolles que me chamaram a atenção.

Richard criou um diagrama que nos ajuda a visualizar que todos os pontos importantes da vida profissional estão conectados entre si. Ele explica que o trabalho é composto por sete facetas diferentes, ou sete pétalas, formando uma flor.

Cada uma das pétalas representa uma de nossas facetas, uma forma de definir quem somos. Todas estão conectadas pelo propósito.

O diagrama de Bolles sugere um exercício de reflexão com um olhar aprofundado sobre quem você é, onde está, para onde quer ir. Vamos analisar cada uma das pétalas:

Geografia – A cidade ou país em que você trabalha pode influenciar seus rumos profissionais e seu senso de satisfação com a vida. Mas nem sempre refletimos sobre ela com a profundidade necessária para saber se estamos, ou não, vivendo no lugar certo. Por isso, é necessário fazer perguntas como: será que realmente devo seguir morando na cidade em que nasci? Acho importante estar perto da praia, do campo ou meu ambiente é totalmente urbano? Quero trabalhar num grande centro ou numa comunidade menor?



Local de trabalho – É fato que o ambiente de trabalho influencia na motivação, na produtividade e, é claro, na conexão com o propósito. Quando se está num local que não tem nada a ver com você, o sentimento é de deslocamento e incômodo. Por isso, Bolles pede a reflexão sobre o local onde você realmente gostaria de estar. É um escritório tradicional, com mesas e colegas ao redor? É um escritório pessoal, com uma mesa só para você? É um laboratório? É um ambiente cercado de tecnologia ou com objetos analógicos? É ao ar livre?

Pessoas – Sinceridade é crucial neste momento. Nem sempre podemos escolher as pessoas com quem trabalhamos, mas entender quais são os perfis que mais nos estimulam e motivam ajuda a encontrar o trabalho ideal. Por muito tempo eu pensei que a inteligência fosse o aspecto mais importante das pessoas que trabalhassem comigo. Sem dúvida é importante, mas, fazendo o exercício de priorização lá na Califórnia, descobri que inteligência sem integridade e confiabilidade para mim não servem para nada.

Quais aspectos você valoriza? Pense profundamente sobre eles.

Salário e grau de responsabilidade – Nesta categoria, não se trata apenas de quanto você gostaria de ganhar, mas sim a que está disposto para ganhar essa quantia. Há um clichê que diz que, “quanto mais alto o salário, maior a responsabilidade”. E isso é um fato – pelo menos na iniciativa privada. No mundo real do trabalho, quanto mais você ganha, mais esperam de você. Então, faça a conta: quanto você quer e quanto você está disposto a dedicar do seu tempo físico e mental – e a correr riscos – para conquistar essa quantia?

Habilidades – São as suas capacidades. As “habilidades transferíveis” representam aquilo que você é capaz de fazer. Elas são identificadas pelos verbos. Uma habilidade transferível de um escritor é escrever; de um cozinheiro é cozinhar; e assim por diante. Você já parou para pensar em quais são as suas e quais quer usar?

Conhecimentos – O que você sabe fazer, o que você já aprendeu, seja trabalhando, seja estudando. Aquilo que você pode dizer: “Disso eu entendo”. Quais são os seus conhecimentos e interesses favoritos no meio de todo o aprendizado que você adquiriu ao longo da sua vida?

Propósito – Aquilo que você nasceu para fazer, o seu papel no mundo, a sua contribuição nesta vida. Realmente gosto muito da forma como Bolles nos faz pensar: que tipo de legado você quer deixar neste planeta, depois que sua jornada por aqui tiver terminado?

Ao começar a refletir sobre si mesmo, você vai obter respostas sobre o caminho (ou os caminhos) a seguir. A partir delas, vai ser mais fácil construir um plano. Esse é o ponto de partida para seu projeto Anticarreira.

Provocações:

1. VOCÊ FAZ O QUE GOSTA?

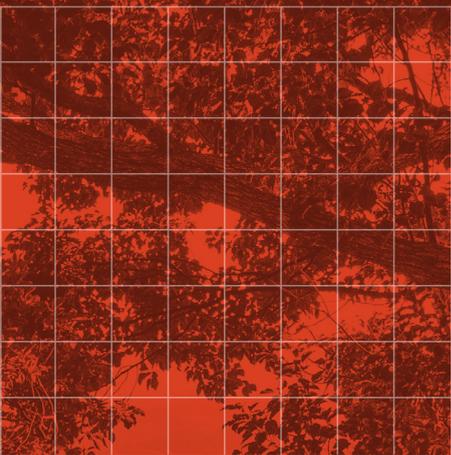
2. VOCÊ É FELIZ COM A SUA VIDA? O QUE VOCÊ MUDARIA?

ANOTAÇÕES _____





**Trabalhar
de graça vai
te deixar rico**





Eu não tinha TV na sala de casa, praticamente não vejo TV. Resolvi comprar uma na última Copa do Mundo para chamar meus amigos para assistir aos jogos em casa. Liguei para o Zé Carlos para instalar o suporte de parede. Dá gosto chamar o Zé, porque ele é aquele cara que já chega com um sorriso no rosto. Para ele não existe tempo ruim. Para tudo ele dá um jeito. Tudo ele resolve. Tem um comprometimento absurdo com o trabalho que executa e com os clientes que atende. Tanto é que, no dia em que foi à minha casa, além de pendurar a TV, percebeu que havia algo malfeito na elétrica e já foi resolver também. Com essa iniciativa e disposição, aposto que o Zé Carlos nunca vai ficar sem trabalho. Me dá uma grande felicidade ver um profissional colocando alma no que faz! É sério. Sempre digo para minha esposa, Marcela, que é arquiteta, que adoro vê-la concentrada em um momento de criação.

O Zé Carlos é o tipo de profissional que segue ao pé da letra uma definição de trabalho de que gosto bastante: trabalho é resolver o problema de alguém por meio de tarefas usando as suas habilidades. E isso não deve mudar tão cedo. Daqui a décadas, continuaremos a resolver problemas de outras pessoas por meio de tarefas usando as nossas habilidades. O que vai acontecer é que as tarefas, as habilidades e os problemas serão diferentes daqueles com os quais estamos acostumados hoje.

Muito se diz que as máquinas vão fazer tudo. Mas elas não vão. Não vão simplesmente porque, diferentemente dos robôs, nós geramos valor naquilo que fazemos. Como faz o Zé. Toda vez que ele “trabalha de graça”, colocando sua habilidade para resolver um problema extra, ele está aumentando seu valor no mercado.

**Toda vez que ele
“trabalha de graça”
está aumentando
seu valor no
mercado.**

Andreas Antonopoulos

DÁ PARA SE SUSTENTAR COM
PAGAMENTOS ESPONTÂNEOS
DOS SEUS CLIENTES?

Um dos maiores especialistas em *bitcoin* e *blockchain* do mundo, Andreas Antonopoulos também resolveu usar sua habilidade para ajudar as pessoas.

Andreas nasceu em Londres e cresceu na Grécia. É formado em ciências da computação pela University College London e por um bom tempo administrou sua empresa de pesquisa de tecnologia na cidade de Nova York, assessorando dezenas de executivos em áreas como segurança, *datacenters* e computação em nuvem.

Então, resolveu começar a transmitir seu conhecimento para o público em geral dando palestras. Andreas acabou se tornando um dos palestrantes sobre *bitcoin* mais procurados do mundo, conhecido por tornar assuntos complexos acessíveis e fáceis de entender.

Certo dia, alguém perguntou para ele no Twitter se ele estava milionário, já que falava de *bitcoin* desde os primórdios da moeda. Ele respondeu que não. Explicou que em 2013 – ano em que o valor do *bitcoin* saltou de 13 para 1,2 mil dólares – até comprou *bitcoins*, mas teve que vender para pagar o aluguel e ajudar sua família.

Saber que Antonopoulos não havia enriquecido com os *bitcoins* sendo o palestrante mais eloquente sobre a moeda – ele certamente influenciou muitas pessoas a investirem nela e a ganharem muito dinheiro com isso – comoveu sua comunidade de seguidores, que resolveu fazer doações em *bitcoin* para ele. Resultado: do dia para a noite, Antonopoulos recebeu pelo seu trabalho de anos. Você, que está gostando do livro e baixou da internet para pagamento durante ou após a leitura, vai pagar o autor por um trabalho de anos.

Essa história é um exemplo de que, quando você se envolve de corpo e alma para ajudar as pessoas e resolver problemas, o retorno e o reconhecimento vêm, inclusive financeiramente.



Helio Rotenberg

O GINCANEIRO QUE CONSTRUIU
A POSITIVO TECNOLOGIA!

Outro especialista em resolver problemas é o Hélio Rotenberg, presidente da Positivo Tecnologia.

Na entrevista para este livro, ele se definiu com um gincaneiro. Explico. Em Curitiba, havia uma gincana muito grande que o Clube Curitibano patrocinava. Cada equipe tinha 800, 900 pessoas, e o evento acontecia em um final de semana inteiro. Entre os 18 e os 20 anos, Hélio construiu uma equipe que ganhou a gincana por três anos. Havia tarefas como descobrir a altura do prédio que fica mais perto da segunda torre do Kremlin, na Rússia. Missões complicadas, especialmente para uma época em que não havia internet! As equipes tinham três horas para concluir cerca de 30 tarefas desse grau de complexidade.

“Essa figura do gincaneiro, que tem que resolver várias coisas ao mesmo tempo, distribuir questões e criar soluções para um determinado problema, é muito característica do meu ser”, conta Hélio.

Ao que tudo indica, foi esse espírito que fez com que, há 30 anos, ele apresentasse para Oriovisto Guimarães, que havia fundado o Curso Positivo, a ideia de começarem a fabricar computadores. Hélio era professor, funcionário da universidade, diretor da faculdade de informática. E começou a estudar oportunidades de negócios para o Positivo.

Sua primeira ideia era produzir apostilas de informática para ensinar esse tema nas escolas. Problema para o gincaneiro Hélio: as escolas não tinham computadores. Como vender uma apostila para ensinar a mexer em algo que não estava disponível aos alunos? Foi assim que veio a ideia de fabricar os computadores, que Oriovisto e os demais sócios abraçaram.

Mais um problema para Hélio solucionar: aprender a montar um computador. Foi para São Paulo com um professor da faculdade e compraram placas na rua Santa Ifigênia a fim de entender como aquele negócio funcionava. E assim começou esse novo capítulo da história da Positivo.

No primeiro *business plan*, o objetivo era vender 50 computadores por mês. “Não dava para saber aonde a gente ia chegar. A gente fez uma *startup*. O computador era um meio para atingir o ensino nas escolas de informática, mas acabou virando o negócio principal, porque a gente não conseguiu explicar para os sócios o que era a parte de *software*. Fomos uma empresa pequena por 10, 15 anos”, conta. Hoje, a Positivo já chegou a fabricar 2 milhões de computadores em um ano.

Considero Hélio um herói, pois, no Brasil, todos os que tentaram fazer o que ele fez nessa área de *hardware* ficaram no meio do caminho. Em nosso papo, ele me conta também que nem todas as tentativas deram certo e que o empresário de sucesso é aquele para quem a soma dos acertos é maior do que a soma dos erros. E também, quando se erra, saber a hora certa de parar.

Eu me lembro sempre que a gente resolveu vender impressoras. E foi um erro total de avaliação, porque o mercado não ganhava dinheiro com a venda da impressoras, mas sim com a venda de cartuchos. Erramos na estratégia, no estudo inicial. Quando entramos no mercado com uma impressora fabricada aqui, os outros fornecedores baixaram os preços, dificultando nossa entrada nesse mercado. E a gente não tinha reservado capital para investir, visando começar a ganhar dinheiro com o cartucho depois de três anos, não havíamos previsto esse cenário. Esse é um exemplo de um

projeto malsucedido. A gente erra um monte e acerta um monte. Eu sou um cara que, dada uma questão, vou tentar resolvê-la de alguma maneira. Talvez as pessoas não consigam porque se acomodam ou ficam insistindo no erro. Esse mercado é difícil, porque está sempre mudando. Sabe aquele ideograma chinês/japonês que a oportunidade está dentro da crise? Eu diria que é o meu mantra.

E você? Como resolve problemas? Sim, você precisa de conhecimento e de habilidades transferíveis. Mas quem faz a diferença vai além. Isso inclui a disposição para ajudar de fato, mergulhar na questão e no problema do outro. Essa postura é que faz alguns profissionais serem sempre lembrados. Posso observar que pessoas que resolvem problemas têm certas características em comum. Elas são:

Criativas – Problemas novos e totalmente desconhecidos surgirão, e é preciso estar pronto para encará-los com um olhar inovador e questionador. Se não dá certo do jeito de sempre, que tal pensar em uma alternativa, mesmo que ninguém tenha tentado ainda?

Veja o exemplo da mala de rodinhas. A roda foi inventada 3.500 anos antes de Cristo. E a ideia de colocar rodas na mala só foi surgir em 1970, quando Bernard D. Sadow, dono de uma fábrica de malas e casacos em Massachusetts, nos Estados Unidos, teve seu momento Eureka, depois de uma viagem com a esposa em que teve que carregar duas malas imensas e pesadas!

Sadow chegou em seu escritório e fez o teste: pegou quatro rodinhas de um armário e colocou em uma mala. Para completar, fixou uma alça. Deu certo. Mas pensa que sua invenção foi um sucesso logo de primeira? Que nada. O empresário passou muitos meses tentando emplacar sua ideia em Nova York e em outras cidades. Até que a tradicional loja de departamentos Macy's resolveu apostar no produto.

Aos poucos, a mala com rodinhas foi sendo aceita pelos consumidores, que passaram a abrir mão do serviço dos carregadores de malas (olha aí um trabalho que acabou depois dessa invenção!) e também dos carrinhos de rodinhas usados para carregá-las.

Mais tarde, em 1987, outro empreendedor entendido em viagens, Robert Plath, piloto da Northwest Airlines, teve a ideia de acrescentar uma alça longa à mala de rodas, criando a mala de carrinho. Dessa forma, os viajantes passaram a puxar sua bagagem na vertical de maneira mais confortável e ergonômica. O novo produto conquistou primeiramente os comissários e pilotos, colegas de Plath, e chamava a atenção dos viajantes nos aeroportos criando demanda. Anos depois, Plath deixou a aviação e fundou a Travelpro International, uma das maiores fabricantes de malas do mundo.

Adaptáveis – Talvez essa seja a habilidade mais importante para se ter em um mundo que muda rapidamente todos os dias. O problema do seu cliente mudou? Você precisa mudar também. Ou seja, o desafio será perceber o novo, transformar-se com ele e se adaptar aos novos cenários.

Geradoras de valor – Quando falo em resolver problemas das pessoas, estou me referindo também a gerar valor. O que é isso? É fazer a diferença, ajudar alguém, promover uma transformação positiva, melhorar algo na sua casa, no seu condomínio, na sua empresa, no seu bairro, na sua cidade. Você pode gerar valor em diversas esferas.

E essa é uma das atitudes essenciais de quem quer construir sua Anticarreira, porque você pode desempenhá-la não apenas por meio do trabalho que executa formalmente. Toda vez que se envolve com uma questão e vai a fundo a fim de resolvê-la, você está fazendo isso.

Pense em algo que gostaria de mudar e se pergunte: será que não posso fazer mesmo nada a respeito?

Fazedoras – Os empregos tradicionais, aqueles que têm hora para começar e acabar, estão se tornando cada vez mais raros. O que vejo é uma forte tendência a trabalhar por projetos – seja você um empreendedor ou intraempreendedor.

Hoje mesmo, muitas companhias estão criando “esquadrões”, ou seja, grupos multidisciplinares que se reúnem para solucionar problemas. Essa tendência, por si só, revela a importância da proatividade: não espere ninguém fazer nada por você, nem se restrinja à ideia de que “Isso não é neste guichê”, “Não é do meu departamento”.

O que é valorizado hoje? O profissional com a postura “vai lá e faz”. Ele está inteiro em cada situação e tem uma visão do todo, não se limita a simplesmente fazer a sua tarefa. Você precisa estar à frente para solucionar problemas e entender que você é o motor da sua própria mudança.

Quando você resolve o problema de uma pessoa – ou de várias –, naturalmente vai ser visto como alguém que faz, com quem se pode contar, alguém que as pessoas vão cogitar para chamar para um projeto, que vão ter segurança em recomendar.

Muitas pessoas acreditam que basta ter um bom contato para ser indicado para uma vaga, que é só mandar o currículo para aquela pessoa amiga e pedir que encaminhe para as pessoas da sua rede que possam ter uma vaga. Mas, na verdade, esse não é o melhor caminho.

A melhor maneira de ser recomendado para a melhor vaga não passa por ter um belo currículo. Cada vez mais, o que importa e o que faz brilhar os olhos de quem contrata é a atitude.

Não se limite ao diploma. Pense em seu papel no mundo, naquilo que você faz de melhor. Que problema você resolve?

É preciso estar em movimento, fazendo, procurando alternativas por conta própria, achando uma maneira de ser útil e de encontrar novas aplicações para o seu conhecimento. Está terminando a faculdade e não consegue um emprego? Pense no que você pode fazer por conta própria com o seu conhecimento! Comece a construir a sua estrada larga desde o início da sua trajetória profissional. Não se limite ao diploma. Pense em seu papel no mundo, naquilo que você faz de melhor. Que problema você resolve? Monte um projeto e vá em frente.

Com a internet, as redes sociais, *angel investors* e tanta informação gratuita *online*, há muito o que fazer sem que você tenha que investir grandes somas dinheiro do seu bolso. Só precisa começar. O mundo precisa de menos desculpas e mais ação. Ficar em casa esperando o sim de um dos RH para onde você enviou o seu currículo é a pior maneira de conseguir uma oportunidade.



Tallis Gomes

CAÇADOR DE ADRENALINA E RESOLVEDOR DE PROBLEMAS

O fundador das plataformas Easy Taxi e Singu Tallis Gomes me contou que, quando tinha uns 14 anos, descobriu que dava para ganhar dinheiro resolvendo problemas. “Foi um *turning point* na minha vida quando eu montei meu primeiro negócio de venda de celulares. Desde então, vim pensando em como poderia de fato fazer alguma coisa relevante e que, por consequência, ganhasse dinheiro”, conta.

Dessa busca surgiu a Easy Taxi, hoje Easy. Tallis conseguiu criar um negócio muito relevante não só em termos de capital, mas para a vida das pessoas. E aí veio o segundo *turning point*: se deu conta de que dava para transformar a vida dos outros resolvendo problemas.

Essa descoberta veio por acaso, quando pegou um táxi em São Paulo e foi reconhecido pelo motorista, um ano depois de fundar a Easy Taxi. “O taxista me disse: ‘Olha, vou te contar um caso. A minha mãe estava há muitos meses na fila do SUS e eu entrei pra Easy Taxi. Agora, com o dinheiro a mais que estou ganhando, consegui pagar um plano de saúde para a minha mãe. Queria te agradecer, porque ela pode começar o tratamento’. Aquilo foi muito emocionante pra mim. Agradei por aquele *feedback* e saí daquele táxi transformado”, lembra Tallis.

Foi naquele momento que ele viveu o impacto do seu trabalho. A primeira coisa que fez foi contar a história para seu time, na época, final de 2012, cerca de 150 pessoas. Tallis viu que a postura de boa parte do time mudou depois daquele relato, ficaram ainda mais envolvidos. “Entendi que esse *drive* de propósito é algo que de fato faz as pessoas performarem melhor. Isso moldou o que sou hoje. Eu sou um líder que lidera por propósito e que cria negócios escaláveis que podem transformar a vida das pessoas”, define.

Na Singu, plataforma de beleza e bem-estar, o *business* foi criado em cima da transformação da vida das pessoas. Há manicures cadastradas ganhando 4 mil reais. E o propósito tem atraído profissionais altamente qualificados para a empresa. Foi o caso de um engenheiro da Poli que atua criando processos para o recrutamento de manicures. Tallis quis entender por que ele queria trabalhar com isso. O engenheiro respondeu: “Porque você não tem noção de como é gratificante ver uma moça me agradecer no mês que vem por eu ter mudado a vida dela, tirado ela da favela”.

E a vontade de resolver problemas do Tallis, que antes dos 30 anos foi eleito pelo MIT um dos jovens mais inovadores do Brasil, não acaba. “Eu tenho dificuldade em me acomodar. Algumas pessoas próximas de mim falam: ‘Cara, parece que você quer dificultar sua vida!’ Acho que é um comportamento neandertal mesmo. Gosto de risco, gosto de viver um friozinho na barriga,

mas, quando eu estou vivendo, acho horrível, parece que eu vou morrer. Aí, no final do dia quando dá certo, descubro que não vou morrer! Que maravilhoso. Parece aquela sensação de saltar de paraquedas. Gosto desse momento de quase morte, aquela sensação de adrenalina, de me superar. Passar por esses momentos traz uma grandeza interior”, completa. O Tallis seria aquele da escalada do Everest que está em busca do Kilimanjaro!

Ter como motivação a vontade de ajudar e de resolver problemas também é o caminho para quem perdeu o emprego depois de uma trajetória sólida e brilhante. Ouço muitas pessoas reclamarem que não conseguem uma recolocação porque são consideradas velhas para o mercado. O problema é que elas se limitam a bater na porta de uma dezena de empresas tradicionais e mais nada. Não ampliam o olhar para o que está acontecendo no mercado. As empresas que mais contratam são empresas pequenas ou as que acabaram de nascer. São empresas de até cinquenta funcionários. Não é a companhia dona daquela marca famosa.

Minha sugestão: vai trabalhar na empresa pequena ou média e pense só no valor que você vai gerar para ela. Aposto que o CEO de 25 anos vai adorar ter um consultor experiente em finanças, ou pessoas, por exemplo. “Ah, mas Joseph, uma empresa assim não tem cacife para pagar o meu salário!” Vai trabalhar de graça, vai ser mentor de uma *startup*, receba 30% do que você já ganhou um dia. Na hora em que a empresa começar a crescer e a gostar do seu estilo, vai te chamar para ser sócio. Isso é atitude Anticarreira. Encare um problema novo.

E quer uma atitude Anticarreira em dose dupla? Vai ser consultor de duas *startups*. Assim você diversifica seu investimento. E se nenhuma delas crescer? E se não der certo? No mínimo você

estará aprendendo e gerando valor em algum lugar em vez de ficar gerando *spam* com seu CV e ficar em casa lamentando os não das grandes organizações.

E quer mais? Minha experiência mostra que, quando você estiver em movimento, seja onde estiver, você vai ser visto e pode até ser convidado para algum projeto, sem nem ter que mandar currículo.

Porque essa é a dinâmica de hoje: as pessoas recomendam quem faz, quem mostra o tempo todo que está no mundo para resolver problemas e gerar valor. Quando você brilha, as pessoas vão atrás de você. No livro *Dar e receber*, o pesquisador e professor Adam Grant, da Wharton School, explica que a gente pode atuar nas relações profissionais como tomador, compensador ou doador. Os tomadores querem extrair o máximo possível dos outros, são aqueles que sempre esperam que alguém faça por eles. Os compensadores querem sempre uma troca – se eu te dou algo, você tem que me dar também. E os doadores são aqueles que doam – tempo, ideias, soluções – e não pedem nada de volta. E são eles os mais bem-sucedidos no longo prazo, independentemente da sua área de atuação.

Tive a sorte de ouvir o fundador da Cyrela, Elie Horn, em um “jantar-debate” no IFL. Como o conteúdo é sempre confidencial, fui buscar no YouTube se ele havia falado publicamente parte do que falou lá.

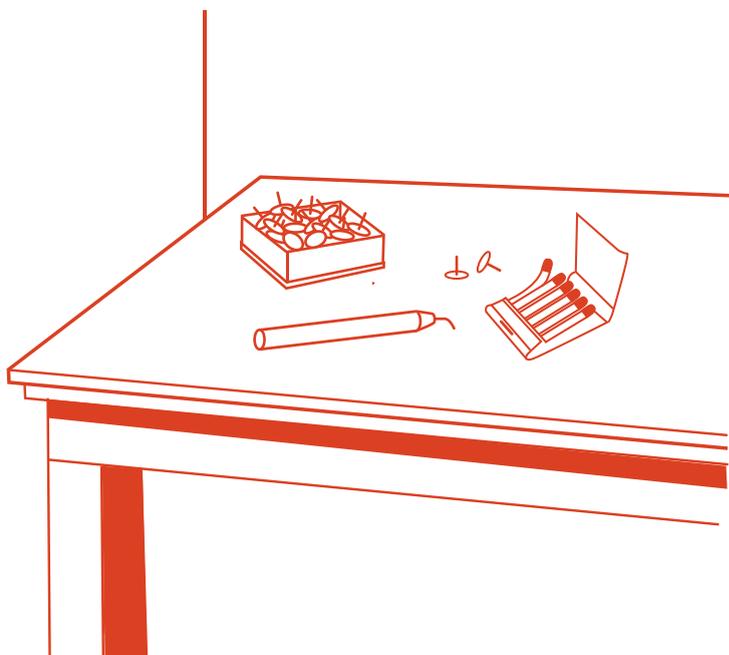
Em entrevista no CEO Summit 2014 para a jornalista e palestrante Cristiane Correa – que escreveu livros sobre Abílio Diniz, Vicente Falconi, bem como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira –, ele disse que a moeda mais valiosa do mundo é fazer o bem. Nas palavras dele: “Acho que é muito mais dignificante ter feito o bem do que ganhar dinheiro. Agora, cada um dá o que pode. Se alguém ganha um milhão e doa um real, não fez nada... Então, isso é relativo. Eu acho que o bem é fundamental para o homem, para a [sua] missão, para todo mundo. É o meu conselho: façam o bem, cada um à sua maneira”. Concordo com ele.

Nosso propósito de vida tem que ir além do financeiro. Quando a motivação é a obrigação ou uma recompensa monetária, a performance cai, porque a criatividade fica travada. Isso foi comprovado em diversas experiências que levaram o autor americano Dan Pink, em seu livro *Drive: The Surprising Thing About Moving Others* a concluir que as pessoas têm melhores resultados não por comando e controle, mas sim quando têm autonomia, propósito e conhecimento.

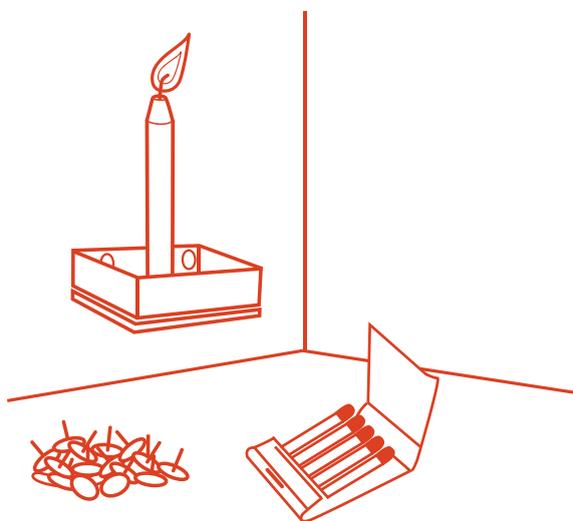
O Desafio da Vela:

Pink dá como exemplo a forma como dois grupos solucionaram o clássico problema da vela, criado em 1945 pelo psicólogo Karl Duncher.

Esse problema, que é usado em várias experiências de ciência comportamental, consiste no seguinte: você recebe uma caixinha com uma vela, algumas tachinhas e alguns fósforos. E tem o desafio de pendurar a vela acesa na parede, sem deixar que a cera pingue na mesa.



A pegadinha é que, usando apenas a vela, as tachinhas e os fósforos, a missão fica impossível, pois a cera sempre vai pingar na mesa. Só consegue cumprir o desafio quem se dá conta de que a caixinha onde estava o material também pode ser usada – e ela é usada como base para a vela.



Esse teste foi usado em outra oportunidade pelo cientista Sam Glucksberg, da Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, para medir o desempenho por incentivo financeiro. Ele dividiu dois grupos, explicou o desafio e disse que iria cronometrar o tempo para resolver o problema.

Para apenas uma das turmas disse que quem fosse mais rápido teria uma recompensa financeira. Sabe em quanto tempo essa turma resolveu o problema? Demorou 3 minutos e meio a mais do que o grupo sem recompensa! Parece não fazer sentido para todos nós que estamos acostumados ao sistema de bônus, recompensa, salário.

Essa experiência foi repetida muitas vezes e sempre o grupo sem motivador financeiro era mais rápido.

Isso mostra que a nossa criatividade não fica mais acelerada por causa do dinheiro envolvido. Aliás, o que acontece é o contrário! Fazemos mais e melhor quando temos uma motivação genuína. Para mover o motor da geração de valor, é preciso boa vontade e a satisfação de ver aquele problema solucionado. Simples assim. Portanto, seja um resolvedor de problemas profissional, não importa qual é o seu trabalho, a situação ou remuneração.

Trabalhar de graça vai te deixar rico, porque preenche o vazio e pode te gerar prosperidade. Aconteceu comigo. Fui trabalhar no Instituto de Formação de Líderes, o IFL, uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo formar líderes com base nos valores de liberdade individual, livre-iniciativa, respeito à propriedade privada e império da lei. Sabe o tal do chamado? Ele existe.

Muitas pessoas achavam que eu estava me dedicando porque tinha resolvido a vida financeiramente, outras não entendiam por que eu estava lá, já que tirava tempo (muito tempo, para ser mais preciso) do meu trabalho remunerado. Algumas perguntavam se era pelo *networking*.

Essa minha experiência é uma amostra de que no Brasil ainda há dificuldade para entender que trabalhar por causas é importante, te preenche, te ensina, mesmo que você não esteja sendo remunerado e inclusive esteja investindo dinheiro na causa, em adição ao tempo, ao coração e à alma.

O mais curioso foi o que começou a acontecer depois de 5 anos de dedicação à causa. Hoje, alguns dos projetos mais importantes da minha carreira de *headhunter* vieram por gente que me viu trabalhando lá no IFL. Se eu estivesse lá para gerar negócio, sem propósito, não teria gerado.



**Você tem
um plano Z?**





A palavra *Kubernai*, do grego, significa “dirigir / controlar / manejar o barco”. Era usada pelos antigos gregos para definir o papel do governo perante a sociedade, ou seja, para mostrar que os líderes são os responsáveis por orientar a rota que a sociedade está seguindo. E, caso necessário, por redefinir a direção tomada.

A palavra “governar” vem de *Kubernai*, e é a base do que conhecemos hoje como governança. E o que é isso? No caso das empresas, por exemplo, ter uma governança eficiente faz com que as companhias atinjam melhores resultados econômicos e sejam gerenciadas de maneira ética.

Mas não são só grandes organizações, como empresas e governos, que deveriam se importar com a governança. Os profissionais também precisam aplicar esse conceito em seu trabalho. Isso porque cada um de nós é o responsável por manejar o seu próprio barco. É muito importante entender que as escolhas que fazemos e as decisões que tomamos indicam a rota que a nossa vida seguirá. Essa rota pode ter o destino esperado ou pode colidir em um *iceberg*. A responsabilidade é de cada um.

O que isso tem a ver com Anticarreira? Tudo. Um dos objetivos da governança é “preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo”, meta que pode – e deve – ser aplicada à vida profissional. Precisamos fazer com que nossas habilidades e conhecimentos sejam, sempre, valiosos no mercado.

E uma forma de governar bem a si mesmo é diversificar o escopo de atuação. Isso significa ter também um plano B, um plano C. Ter até um plano Z! E parar de achar que o plano B ou o Z são menos importantes do que o A. Isso porque ficar preso a apenas um ativo enfraquece – é o mesmo que viver na estrada estreita. Portanto, construir uma Anticarreira é uma estratégia

E se o plano A não der certo? Você tem um plano B, um C ou até um Z. E nenhum é menos importante do que o A.

para ampliar sua caminhada profissional, aumentando suas possibilidades de gerar valor e diminuir sua fragilidade.



Pablos Holman

O CARA É DEMAIS

Um dos futuristas – e presentistas também, porque ele faz um monte de coisa bacana no presente – mais incríveis que já conheci é o Pablos Holman. Dá uma olhada nas palestras dele no YouTube e você vai entender melhor o que estou dizendo.

Há mais de uma década, ele ajudou a criar o menor computador do mundo, que foi o precursor dos *tablets* e *smartphones*, e atuou no laboratório Intellectual Ventures, onde uma ampla variedade de projetos de invenções futuristas está em andamento, incluindo uma máquina para suprimir furacões; um sistema para reverter o aquecimento global; e um dispositivo a laser que mata o mosquito fêmea que transmite a malária.

Conversei com ele enquanto estava escrevendo este livro e ele me disse que, ainda que os trabalhos realizados hoje comecem a desaparecer, há muito a fazer. “Uma boa parte do que fazemos hoje é contextualizada como trabalho, mas muitas de nossas atividades não são vistas como trabalho. Ser mãe, por exemplo, não parece contar como trabalho. Cuidar dos pais idosos também. Nós temos muito a fazer cuidando das pessoas, algo de que robôs e a inteligência artificial não são capazes. A gente realmente precisa de humanos! Por exemplo, as salas de aula estão superlotadas. Então, o emprego de caminhoneiro pode acabar quando tivermos caminhões autônomos, mas precisamos de mais professores”, diz.

Pablos também acredita que estamos vivendo no melhor momento da história do mundo. “Historicamente as coisas eram

piores para os humanos, é só olhar para os dados. Estamos melhores hoje e isso me faz pensar que estaremos melhor ainda no futuro. Temos sorte por estar lidando com problemas como erradicar a malária ou os efeitos de um carro autônomo que pode tirar empregos, mas que vai salvar milhares de vidas no trânsito. É um luxo pensar nisso”, avalia.

Seguindo a reflexão de Holman, temos que ampliar nossa visão e pensar: “O que mais pode ser feito? Onde posso gerar valor? Onde vou ser útil daqui pra frente?” Seja menos apegado a um papel profissional: “Eu sou um engenheiro e preciso agir/atuar como tal”. Não! Você é uma pessoa com múltiplas habilidades, e é um desperdício passar a vida achando que só tem talento para desempenhar uma determinada função. Os rótulos são muito limitantes, livre-se deles. Aliás, ser oportunista também pode ser estratégico se for consciente.

Quando falo em diversificar o trabalho, me vem logo à mente um exemplo bem simples e fácil de identificar no cotidiano. Um deles é o do camelô, para o qual não existe “tempo ruim”. Literalmente. Se chove, ele vende guarda-chuva. Se está sol, ele vende boné. E, se não chove nem faz sol, ele vende carregador de celular. Ele não está nem um pouco preocupado com o tempo que vai fazer amanhã ou com a economia. Ele vai se virar. Esse é o espírito da Anticarreira.

Um amigo foi morar nos Estados Unidos logo que se formou. Quando alguém perguntava a ele: “O que você faz?”, a resposta era: “Do que você está precisando?”. Hoje ele é presidente de uma empresa que fatura algumas dezenas de milhões de dólares.

Quer mais um exemplo? No aniversário de uma amiga, conheci uma cozinheira que também é costureira. Se a economia piora e ela é chamada para menos festas, não há sofrimento

porque as encomendas de ajustes de roupa aumentam, o que garante uma renda todo mês. E o mais impressionante é que ela faz tudo com uma energia incrível, que contagia a todos ao seu redor. Acho que, sem perceber, ela formou um portfólio equilibrado. Quando a economia vai bem, as pessoas fazem mais festas e compram mais roupa nova – precisam menos do seu trabalho como costureira e mais como cozinheira. O contrário também é verdade.

Quem diversifica usa habilidades de várias maneiras em áreas diferentes, amplia o conhecimento e o *networking*. Além disso, desenvolve competências e passa a ter uma visão mais completa sobre o seu propósito. Isso tudo é o que eu chamo de construir uma Anticarreira. De modo prático, há várias oportunidades de ampliar o portfólio. Aprendi com o Gary Bolles lá nos EUA que o que eu já fazia na prática e via como o correto a fazer também existia na teoria! Ele colocou em um ótimo artigo disponível *online* no *Medium* algumas possibilidades para composição do portfólio:

- Trabalho formal;
- Trabalho temporário;
- Trabalho *freelance*;
- Aluguel de ativos;
- Compra e venda de produtos;
- Transformação do *hobby* em lucro;
- Ensino / consultoria / aconselhamento;
- Atuação na economia do compartilhamento (ou *crowd economy*).

A *crowd economy*, aliás, é uma forma muito fácil de colocar em prática o seu portfólio Anticarreira, porque não faltam aplicativos para dar oportunidade de as pessoas se envolverem em novas atividades e poderem atuar em segmentos diversos. Para muitas

delas não é preciso investimento nenhum e nem muito tempo de sobra, pois adaptam as novas atividades ao seu tempo livre. Então, só reclama da vida e fica com tempo ocioso quem quer. Não dá para dizer que o mundo é injusto. Basta ter um celular e vontade de fazer:

- Alugar seu imóvel ou um quarto no Airbnb. Ou gerenciar o imóvel de um terceiro;
- Ser motorista de Uber, Cabify, 99 Pop nas horas vagas;
- Vender as coisas que não quer mais na Olx, no Mercado Livre, no Enjoei...;
- Criar um canal no YouTube, um perfil no Instagram ou um curso na Udemy para ensinar o que sabe;
- Prestar um serviço de beleza pelo Singu, que tem até cursos de capacitação para quem quer aprender uma nova habilidade;
- Dar consultoria de *marketing* digital, ensinar economia, dar aula de idiomas e prestar diversos serviços pelo Get Ninjas, Up Work ou 99 Freelas;
- Aproveitar seus dotes culinários e vender pratos de *chef* pelo Apptite;
- Compartilhar seus *hobbies*, habilidades ou especialidades criando experiências únicas pelo Airbnb Experiences;
- Se cadastrar no DogHero para hospedar um cachorro em sua casa, como se fosse um hotel familiar de *pets*;
- Fazer entrega de pedidos pela Rappi, Loggi, Uber Eats, Rappido.

“Ah, mas eu sou executivo, Joseph. E a minha imagem fazendo isso?” Bom, eu sou executivo e já fiz várias dessas coisas. Realizei um sonho e comprei um Mini Cooper há alguns meses. Menos de 2 mil quilômetros e já coloquei disponível no Moobie para quem quiser alugar. E você, teria coragem de compartilhar seu carro novo?

Não conheço outra forma de manter-se atualizado sobre o que está mudando no mundo que não seja mergulhar nele. Às vezes peço um serviço de que não preciso, vendo algo que não preciso vender apenas para testar as plataformas e entendê-las.

A pirâmide de Glasser mostra como aprendemos. Ela ensina que fazer e ensinar são as formas mais eficientes de aprender. Então, minha expectativa é que durante ou após a leitura do livro você faça! E, se quiser aumentar o aprendizado, explique o que aprendeu no livro para alguém que ainda não leu.

Formar um portfólio Anticarreira requer dedicação e coragem. Dedicação para dividir sua atenção e seus esforços em diferentes atividades, prezando pela alta qualidade da sua atuação, em todas as frentes. Coragem para enfrentar desafios que você, até agora, nunca precisou encarar.





Luis Delfim

CEO ANTICARREIRISTA!

Um mestre em fazer isso é Luis Delfim, que tem no DNA esse *drive* para ser polivalente. Ele já começou diversificando desde a formação. Fez faculdade de ciências contábeis, pós em engenharia de produção e MBA em finanças.

Na carreira, optou sempre por trabalhar em segmentos muito distintos. Passou por banco, mineração, telecom, auditoria, bebida, empresa de varejo, têxtil, de papel e celulose. Essa diversificação aconteceu porque Delfim sempre teve um jeito peculiar de montar sua estratégia profissional. Enquanto muitas pessoas fecham cada vez mais o leque de atuação, virando especialistas em um determinado setor, ele sempre preferiu desbravar o mercado que considerava promissor, a bola da vez. Escolheu o segmento e não a empresa. Foi assim que passou pela Deloitte, AT&T e The Coca-Cola Company, onde assumiu o cargo de CFO. Mais tarde foi presidente do Grupo Scalina.

A mudança constante, aliás, é sua carreira. Porque ele também tem uma Anticarreira próspera. Decidiu se juntar a sócios para fazer investimentos no setor imobiliário. E com a esposa resolveu empreender no segmento de varejo, abrindo a franquia de uma loja de joias, a Pandora. Tem dado tão certo que hoje o casal já tem quatro franquias dessa marca e uma quinta franquia da Arezzo. “É um grande aprendizado administrar uma empresa muito menor do que as empresas da minha carreira de executivo. Há uma troca muito interessante. Levo para a grande empresa muita coisa que aprendo sendo um empresário, ainda que pequeno. Do outro lado, levo muita metodologia de gestão para o meu negócio”, avalia.

E Delfim não para por aí quando o assunto é diversificar. Ele também atua como conselheiro de empresas. A primeira experiência foi dez anos atrás, quando participou do conselho de administração da companhia composta por The Coca-Cola Company, Mate Leão e Del Valle. Achou a experiência muito rica e decidiu nunca mais parar. “O grande benefício é estar do outro lado da mesa, com o olhar de acionista. Ali, você tira o chapéu de executivo e bota o chapéu de quem está te cobrando. Ou seja, começa a ter uma visão de 360 graus do negócio”, explica. Segundo ele, duas coisas acontecem nessa mudança de cadeira. Primeira: você trabalha mais, porque tem mais uma atividade para administrar. Mas a segunda compensa a primeira: você passa a ter uma visão muito mais holística, mais integral de qual é o seu papel como executivo. “Já me deparei com situações de estar em sala de conselho cobrando algo do executivo e, ao sair da sala, me dar conta de que aquilo que sugeri como melhoria eu mesmo não fazia. Percebi simplesmente por ter trocado de cadeira”.

Graças a esse perfil multifacetado, Delfim foi convidado pela The Coca-Cola Company para tocar um projeto de criação de uma *joint venture* na América Latina. O projeto terminou em novembro de 2017 e então ele tomou a decisão de se dar de presente um sabático. Mas, diferente do tradicional, que implica ficar um tempo sem fazer nada, ele entrou num sabático digital. Em outras palavras, deu um tempo de seis meses do mundo corporativo para se envolver com *ups* e *start-aceleradoras*. Fez mentoria para uma dezena delas. Seu objetivo? Rejuvenescer com as novas tecnologias e novos modelos de gestão, aprender. “Nos últimos 30 anos, vim aprimorando um jeito de fazer, e essa foi uma maneira de abrir a cabeça mais uma vez e tentar repensar, atualizar”. Gostou tanto deste novo mundo que decidiu investir no segmento através de um fundo de *Venture Capital*. Atualmente, no comando da Softys no

Brasil, tem trazido muitos dos aprendizados daquele período para sua gestão na empresa.

O movimento de Delfim é exemplo para muita gente que acha que experiência acumulada é suficiente. Se expor ao novo e ter humildade para aprender é o que vai fazer com que nunca falte trabalho para ele.

Quando começamos a explorar novos terrenos, é natural que angústias e dúvidas surjam. Mas também é natural que novas ideias e conhecimentos apareçam. Essa atuação é holística. E holístico quer dizer “abordagem científica que dá prioridade ao entendimento global dos fenômenos”. A boa notícia é que nunca estivemos num momento tão propício para diversificar.

Se, por um lado, graças às mudanças do mercado e à tecnologia, perdemos a certeza de uma carreira para a vida toda, ganhamos por conta da mesma tecnologia muitas oportunidades de entrar em novos negócios e de exercer novas atividades. Hoje, uma mesma pessoa pode ter um trabalho formal em uma organização, ser motorista por algumas horas no fim de semana, vendedor no Mercado Livre, fazer da paixão pela culinária um negócio e vender seu serviço de *chef* pelo Instagram ou por sites específicos, como o Jantar Secreto, do Gustavo Rigueiral, e a Casa do Araújo, do Gustavo Araújo (já provei ambos, e são muito bons!). O *home office* é uma realidade (na verdade *everywhere office*), o trabalho como *freelancer* ou consultor é cada vez mais demandado. É possível trabalhar remotamente, até mesmo de outro país, graças ao WhatsApp, Skype, Google Docs etc.

**Para me desafiar,
em 2017 comecei a
fazer o Inniti Day.**

Ferramentas que facilitam a vida remota



Possivelmente, entre a impressão deste livro e o dia em que o primeiro leitor comprou seu exemplar, algumas dessas empresas mudaram de nome, ou não existem mais, ou foram compradas.

Portanto, o ingrediente mais importante para ampliar o portfólio é a vontade de fazer acontecer e a disposição para experimentar coisas novas.

Posso dizer que hoje vivo o conceito de Anticarreira e sou um exemplo testado e aprovado de quem tem um portfólio desse tipo. Sou sócio-fundador da Inniti, esse é meu trabalho principal, no qual invisto a maior parte das minhas horas, mas também vou testando outros tipos de trabalho. Para ativar coisas novas no meu cérebro e ir testando e interagindo com o mundo, passei a alugar o apartamento onde morava antes pelo Airbnb. E, para me desafiar, em 2017 comecei a fazer o evento Inniti Day. Usei habilidades transferíveis para organizar o evento (vieram

de quando empreendi pela primeira vez e organizei o CarnaItu, em 2003, e achei que nunca mais as usaria), e consegui engajar palestrantes de altíssimo nível: Luiz Felipe Pondé, Courtney Guimarães, Guga Stocco e Jose Luis Cordeiro.

O lado bom disso é que eu tinha certeza de que todos gostariam muito do evento. O lado pegadinha é me coloquei em uma pegadinha. Eu ia palestrar entre a fala deles e por consequência seria comparado com eles. O Futuro do Trabalho e da Liderança já era meu tema de estudo, mas me aprofundi muito e treinei bastante para entregar algo à altura. O *feedback* foi tão bom que, desde então, a demanda por palestras não para de crescer (olha só como apareceu mais uma das minhas Anticarreiras). E esse foi um dos gatilhos para escrever este livro, junto ao meu ímpeto de amplificar o que aprendi e o que penso.

Todas essas atividades me deixam mais forte e mais completo. Em 2015, fui convidado para fazer parte do conselho da W Nutritional, uma empresa fabricante de bebidas saudáveis e funcionais. Deu frio na barriga quando recebi o convite, mas hoje tem sido um grande prazer fazer parte disso. O que escuto e cobro na reunião de Conselho da W Nutritional faz com que eu me prepare melhor para a reunião de Conselho da Inniti, onde, apesar de ser fundador, sou executivo e me reporto ao conselho.

Abro um parêntese para um momento curiosidade: os conselhos começaram a ser feitos na guerra, para que as decisões das batalhas fossem discutidas por mais de uma pessoa. Essa troca de ideias ajuda a ampliar o ponto de vista e a tomar um caminho mais acertado. Na minha experiência, acho ótimo sofrer provocações, ser cobrado pelos membros do meu conselho consultivo. Eles me desafiam, me ajudam a enxergar o que não estou vendo, a testar minhas ideias.

E, como comecei a falar nas minhas palestras que uma das possibilidades de gerar renda é vendendo o que não usamos em

plataformas como o Mercado Livre, me dei conta de que precisava testar o modelo. Mesmo um pouco desconfiado, resolvi vender dois iPads antigos. Uma das vendas deu certo. Com o dinheiro, comprei duas garrafas de gin brasileiro (ótimo para fazer Negroni, por sinal) e ainda sobrou troco. O outro vendi, mas o comprador devolveu. Ou seja, eu tinha quase certeza de que haveria alguma tentativa de golpe, e não houve em nenhuma das transações. Resolvi doar. As duas experiências valeram, trouxeram aprendizado. A sensação de saber que alguém passou a usar algo que estava encostado na minha casa, e que esse dinheiro recebido é parte de uma nova compra de algo útil e que movimenta a economia, é muito boa! Assim como o que doe, que está sendo útil para quem recebeu.

Vejo que, quanto mais atividades colocarmos em nosso portfólio, mais preparados ficaremos em relação ao presente e ao futuro. Em seu artigo “O uso do conhecimento na sociedade”, o filósofo, psicólogo, economista e Prêmio Nobel de Economia Friedrich August von Hayek fala sobre o conhecimento prático é relevante e faz toda a diferença. Nas palavras dele: “*Prezamos lembrar o quanto nós temos de aprender em qualquer ocupação, mesmo depois de termos completado nossa formação teórica*”.

Segundo Hayek, passamos boa parte das horas de trabalho aprendendo tarefas específicas e não nos damos conta de que o que faz toda a diferença no trabalho é o conhecimento sobre as pessoas, as condições locais e circunstâncias especiais nas quais trabalhamos. O que faz a diferença é a capacidade de se adaptar às circunstâncias, de lidar com as dificuldades que surgem – e isso se adquire quando você está aberto a fazer mais do que está no seu quadrado, a viver mais experiências que podem complementar e fazer toda a diferença no seu desempenho. Quanto mais diferenciado você for, menos dispensável será. Uma pessoa que tem como *hobby* tocar guitarra e já subiu num palco e enfrentou uma plateia pode levar essa experiência de encarar o público

para outros desafios da vida, como dar palestras ou apresentar um projeto em uma reunião com muitas pessoas.

Então, se você não tem certeza do seu caminho profissional, tenha pelo menos esta certeza: é preciso fazer, atuar, experimentar, testar. Quanto mais a gente testa, mais vai abrindo frentes, não necessariamente conectadas. Um dia, magicamente, tudo faz sentido. Isso é serendipidade, termo para designar aquela sorte de encontrar coisas boas sem procurar por elas. E, já que estamos falando sobre a origem das palavras, compartilho uma outra curiosidade.

A palavra inglesa *serendipity* não veio do latim ou do grego. Foi criada pelo romancista inglês Horace Walpole, em 1754, após ler o conto “Os três príncipes de Serendip”. O conto retratava as aventuras de três príncipes da Ilha Serendip – nome do atual Sri Lanka – que viviam fazendo valiosas descobertas de forma inesperada e até conquistaram grandes tesouros sem que especificamente estivessem buscando por eles. Walpole deu o nome *serendipity* a “descobertas afortunadas feitas, aparentemente, por acaso”.

Sendo assim, o portfólio Anticarreira não precisa, nem deve, ser feito apenas de atividades que tenham um propósito já determinado – e o retorno delas nem sempre vem a curto prazo. Pode ser que as habilidades adquiridas em seu primeiro emprego, numa área que não tinha nada a ver com a sua formação acadêmica, venham só mais tarde fazer sentido e agregar ao que você faz hoje.

As atividades do seu portfólio diversificado também não precisam, necessariamente, trazer um retorno financeiro. Você pode gerar outros tipos de valor, como se engajar em uma causa ou em um programa de voluntariado. Também contam aqui as iniciativas que geram outros ganhos. No meu caso, o Instituto de Formação de Líderes (IFL), que me dá um prazer enorme e um aprendizado constante em busca de um país mais livre e por consequência mais próspero, o Inniti Day, que me fez ter *insights* para novos negócios, o Conselho Consultivo do curso de Administração da FAAP, as Comissões do IBGC.

Outro efeito positivo do portfólio Anticarreira é que, a partir do momento em que você começa a experimentar coisas novas, tem mais chances de encontrar a sua verdadeira paixão, a sua verdadeira vocação, aquilo que você faz com brilho no olhar. Isso me faz pensar, por exemplo, em uma pessoa perdida logo no início de carreira, preocupada em achar o que realmente gosta de fazer. Tenho uma crença e algumas sugestões.

A minha crença é a de que, se você for persistente, provavelmente vai achar o seu propósito e o(s) trabalho(s) que combine(m) com ele. E as sugestões: cuide para que a jornada em si seja muito prazerosa. Teste várias coisas. Não entre em desespero se demorar para encontrar.

Muitas vezes é preciso passar por várias experiências até chegar ao que realmente vai fazer todo o sentido em sua vida.



Eduardo Albano

O QUE FAZER DE UM ESTÚDIO SEM USO?
UMA EMPRESA COM MILHÕES DE CLIENTES!

Eduardo Albano, cofundador da plataforma de audiolivros U-Book. Ele sempre gostou de tecnologia e começou trabalhando na área de TI numa *holding*. Como estava em um grupo de empresas, teve a oportunidade de estar em contato com tipos de negócios diferentes, entre eles um canal de tevê. Com 24 anos foi promovido a diretor.

Mais tarde, acatou um conselho de um diretor do grupo, que acabou virando seu mentor profissional. Ele disse: “Você atende várias empresas nossas... por que não faz um contrato com cada empresa para a qual você presta serviço? Rasga a sua carteira de trabalho que isso não vai te dar futuro”. Em 2006, pediu demissão e montou uma consultoria para atender às

mesmas empresas. Realmente, ele passou a ganhar muito mais como consultor, com um contrato com cada uma, do que preso a uma carteira de trabalho.

Depois de um ano, recebeu uma proposta irrecusável para voltar ao mundo corporativo. Passou a liderar sessenta pessoas no novo trabalho – em sua consultoria eram oito. Cuidava de toda a parte técnica, de câmera, de transmissão por satélite... Um ano depois, a empresa não deu certo.

Eduardo voltou a empreender. Teve a ideia de montar um *site* de busca de preço de material de construção, chamado Obra Simples. O mesmo diretor que o aconselhou a rasgar a carteira de trabalho estava se aposentando e entrou no negócio como investidor-anjo. A empresa acabou tomando outros rumos, porque o setor de material de construção era um mercado extremamente difícil de fazer análise de preços.

Em 2009, Eduardo começou a usar sua equipe para fazer aplicativos de celular sob demanda. Atendeu à Rede Globo, TVA, Vivo... Foi então que um ex-colega de trabalho, o Flávio Osso, que tinha acabado de virar sócio da rádio Jovem Pan, no Rio, o convidou para trabalhar com ele. Eduardo topou. Fechou a empresa em São Paulo e mudou para o Rio de Janeiro.

A rádio também não deu certo. “É um desespero fechar uma empresa... é muito turbulento. Quando a rádio acabou, o Flávio olhou pra mim e falou ‘O que a gente vai fazer com isso daqui?’. A gente tinha estúdio, equipamento, contato com um monte de narradores... Começamos a pesquisar uma solução”, conta. Foi então que Flávio teve um *insight*: “Por que aqui no Brasil não tem audiolivro? Boa pergunta! Começaram a se aprofundar no negócio. Acreditaram na ideia

“Por que aqui no Brasil não tem audiolivro?”
“Boa pergunta!”
Começaram a se aprofundar no negócio.

e levaram uma apresentação em PowerPoint para as editoras brasileiras na Bienal do Livro do Rio, em 2013. Não poderiam ter um *feedback* mais desanimador: “Vai fazer outra coisa da vida”. “Isso não tem a menor chance aqui no Brasil”. “Outras empresas já tentaram e não deu certo” foram algumas das frases que ouviram. Mas a dupla não desistiu assim tão fácil.

Começaram a plataforma de audiolivros U-Book com cerca de 100 livros. O primeiro *feedback* do público? Queriam mais opções de títulos para assinar o serviço. “Vimos uma oportunidade ali. Começamos um modelo de negócio com as editoras em que elas não precisavam fazer investimento nenhum. A gente fazia todo o investimento no áudio e elas só tinham que assinar o contrato”. Mais tarde, fecharam contratos internacionais. O resultado começou a vir em 2014, quando o audiolivro virou moda no mercado mundial. A U-Book hoje já está quatro países – e a meta é chegar a 28. Já tem mais de 2.500 títulos e contrato com cerca de 300 editoras no mundo.

O sucesso de Eduardo e Flávio veio porque eles souberam se reinventar e persistir. “Eu acho que essa é a grande lição: persistir. E não ter medo de mudar um modelo de negócio até dar certo. As tentativas que deram errado foram o que amadureceram a gente. Então, eu e o Flávio, por termos passado por muitas crises, adquirimos uma postura e conseguimos um nível de profissionalização que foi fundamental. Tudo isso nos fortaleceu”, acredita.

Como você vê, o que não vale a pena é ficar parado, esperando uma inspiração cair do céu ou alguém dizer o que precisa ser feito. Até você achar sua paixão, faça diferentes coisas para ir ganhando habilidades transferíveis no caminho.

Achou sua paixão? Aprofunde até ser o melhor que puder. E não pense que então deve parar por aí. Porque a Anticarreira é um movimento constante. Na hora que ficar bom naquilo, se abra para outras coisas de novo. Você sempre está preparado para aprender mais.

Seja um pente!

O subtítulo acima parece não fazer sentido algum. Concordo. Mas explico:

David Guest concebeu o conceito da Carreira T em 1991.

O eixo horizontal sinaliza aptidões generalistas (entendimento sobre o setor, o mercado, a empresa etc.) e as *soft skills* – habilidades de relacionamento, liderança, empatia, colaboração e resiliência. O eixo vertical da letra demonstra profundidade de conhecimento em uma área específica.

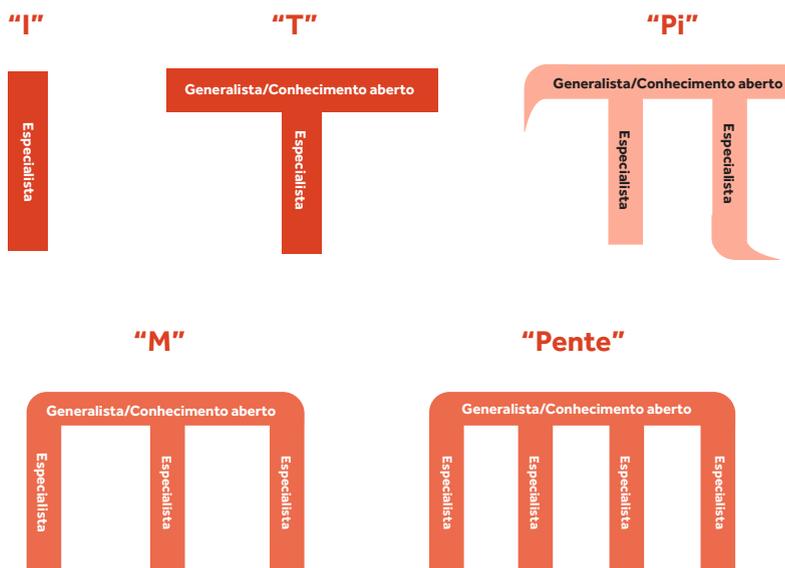
Esta era uma visão que funcionava bem e era de vanguarda naquela época. Naquele momento existiam os indivíduos I. Aqueles com competência técnica, mas sem nenhum conhecimento generalista, e por isso com baixa capacidade de se comunicar e colaborar com outras pessoas e áreas. Ser o T era algo acima da curva. Hoje é o mínimo esperado.

O que proponho agora para que você se destaque é:

- Procurar na horizontal no que você quer se aprofundar.
- Quando encontrar, aprofunde a vertical até ser o melhor possível.
- Volte a procurar na horizontal e solte mais uma perninha.
- Transforme o T em Pi.
- Voltar para o começo e repetir.

O seu T se transformará em Pi, depois em M e por fim em um Pente. Lembre que o pente começa com 4, mas pode ter quantas pernas de especialista você quiser e conseguir.

VOCÊ TEM UM PLANO Z?



Henrique Viana

DA TURMA DO FUNDÃO A NERD MULTIEMPREENDEDOR

Um exemplo de quem guiou seu percurso profissional aprofundando e espalhando conhecimentos é Henrique Viana, um dos sócios do Brasil Paralelo. Ele conta que era um dos “caras do fundão” da sala de aula até que duas grandes viradas de chave mudaram de vez sua atitude e definiram seu caminho profissional: o empreendedorismo e “aprender a estudar de verdade”.

O empreendedorismo chegou bem cedo em sua vida, logo no ensino médio. Viana fazia curso técnico em eletrônica e teve a oportunidade de participar do programa da Junior Achievement, uma instituição de origem americana que iniciou as atividades no Brasil em 1994, no Rio Grande do Sul. Sua missão é entrar nas

escolas e colocar os jovens em contato com o empreendedorismo. Viana se apaixonou pela experiência de ter uma empresa e definiu que era aquilo o que queria da vida.

E assim a ficha caiu: “Se eu queria ser um empreendedor de sucesso, eu precisava ter coerência, ser uma cara estudado. Isso fez com que eu me aproximasse do meu colega Vitor Brixius, que era um nerd, gênio, daqueles caras que montam robô. Pedi para ele me ajudar, me apresentar aquele mundo. Foi quando iniciei as leituras da minha vida e comecei a me dedicar aos estudos até de madrugada com livros de física”, conta Viana, que fez seu primeiro mergulho em conhecimento nos estudos naquele momento. “Um dos primeiros ídolos da minha vida foi o Einstein. Me apeguei muito à figura dele. Li tudo, [comecei com] as biografias. Depois parti para física quântica. Foi um período de imersão”. O resultado veio logo. Viana e o amigo fizeram vários projetos – um deles de carro elétrico! – que lhes renderam alguns prêmios.

Mesmo com o despertar da veia de estudioso, Viana nunca deixou de circular pela turma dos populares, o que resultou em um convite para integrar uma banda que tocava em festas. “Na verdade, a banda era horrível, mas os integrantes eram populares e atraíam um monte de gente que queria reencontrar os colegas do colégio. E era isso o que os produtores das casas noturnas queriam”, lembra.

Além de tocar, Viana era bom em organizar os ensaios. Logo se tornou o empresário da banda, organizando a agenda de *shows*, os ensaios... “Comecei a desenvolver esse trabalho e me encantar com isso. Foi uma oportunidade de empreender. Passei a gerir outras bandas. Investi no negócio, cheguei a produzir CD, videoclipe, levar um artista para São Paulo e Rio de Janeiro para fazer *show*. Esse artista, aliás, é hoje um dos meus sócios no Brasil Paralelo, o Filipe Valerim”.

Naquele momento, Viana tinha 19 anos e fez um segundo mergulho nos estudos. Dessa vez em mitologia e psicologia. “Eu

era muito intrigado para entender por que alguns artistas se tornavam ídolos e outros não. Fui atrás de ler Joseph Campbell, Carl Jung...”.

A carreira como empresário de banda, no entanto, não deu certo. As contas não se pagaram e veio cedo o gosto amargo de quebrar. “A partir dali, comecei a cuidar principalmente da minha saúde. No processo de fechar a empresa, eu estava 18 quilos mais gordo – e sempre fui bem magrinho, tenho dificuldade de engordar. Notei que isso tinha uma relação com a minha falta de performance. Tive a lucidez de saber que a culpa era minha, eu que não tinha performado. Sabe o que eu senti quando quebrei? Fiquei empolgado para fazer outra coisa”, lembra ele.

Fez então um terceiro mergulho, dessa vez em autoconhecimento e alta performance. Adotou um novo estilo de vida e desde 2013 pratica um método que enfatiza a boa qualidade de vida, boas maneiras, boas relações humanas, boa cultura, boa alimentação e boa forma. “Quando você adquire uma nova postura, tudo se realinha, vem energia, vitalidade. Você aprende a se alimentar direito, respirar direito, acordar direito, dormir direito”, avalia ele.

Nessa época foi estudar administração de empresas na ESPM. Lá acabou entrando em um grupo de estudos políticos de viés liberal, que deu início a mais um momento de estudo, desta vez político. “A partir do Instituto Mises e Olavo de Carvalho, comecei a entender o que estava acontecendo no Brasil. Emergi em filosofia política, ciência política, economia...”.

Foi naquela ocasião que um membro do grupo um pouco mais velho, que já tinha estudado fora, disse que iria se candidatar nas eleições de 2014 a deputado estadual do Rio Grande do Sul com as ideias liberais que eram discutidas ali. O nome dele: Marcel van Hattem. Nos conhecemos em 2016 em um jantar-debate do IFL. Fiquei extremamente impressionado.

Viana se dispôs a ajudá-lo e acabou se tornando coordenador de sua campanha. Assim estreou na política. E foi uma bela

estreia. “Van Hattem foi o primeiro político que emplacou de fato pela internet. Faltaram trezentos votos para ele se eleger, mas, como ele era o primeiro suplente, entrou logo de início como deputado, já que outros eleitos assumiram secretarias. Entrei com ele. A gente dividiu um apartamento no centro de Porto Alegre. Foi meio que um período de imersão. A gente estava junto na assembleia, começaram as manifestações [contra o governo Dilma]”, relembra.

Viana não queria continuar na política, mas queria continuar difundindo as ideias liberais e tudo o que tinha aprendido até ali. “Em nosso grupo havia empresários importantes e todos envolvidos na causa de mudar o Brasil. A gente sabia que eles não tinham o conhecimento que a gente tinha sobre guerra política. E eles precisavam ter. Montamos uma apresentação que durou quatro horas. A gente sabia que aquilo tudo soava como teoria da conspiração. Para provar que não era, reunimos muitos dados, documentos. Foi o ponto de sucesso da apresentação”.

Daquele dia em diante, veio uma chuva de convites para repetir as apresentações. Esse foi o início do Brasil Paralelo, alimentado por um sonho grande de mudar o Brasil. Viana alugou uma pequena sala, montou um time e, mesmo sem ideia do que iriam fazer, começaram a trabalhar no projeto, que tinha como base a apresentação. Depois de três meses de discussões, decidiram que iriam seguir as ideias de *marketing* digital e lançar um conteúdo *online* com aquele conhecimento. Decidiram também gravar entrevistas com especialistas que pudessem embasar ainda mais aquilo tudo.

Vale saber: no grupo não tinha jornalista, nem ninguém que soubesse operar uma câmera. Foram com a cara, a coragem e conhecimentos técnicos aprendidos na internet, com o “Professor Emérito” Google. Ao final dessa etapa do projeto, tinham mais de 40 entrevistas com cerca de 2 horas cada uma. Como fazer isso chegar ao público de um jeito palatável?

Resolveram editar os vídeos. Um dos sócios, o Filipe Valerim, levou para casa todo o material. Mesmo com conhecimento zero em edição, voltou depois de cinco dias com 10 minutos de uma versão bem amadora de um documentário, mas que passava todas as ideias da apresentação original que serviu de base para o roteiro. “A gente não acreditava que poderia conseguir fazer um documentário sem dinheiro, mas ele estava ali.” O conteúdo foi para a internet e viralizou.

Viana e o time perceberam a ideia de negócio se concretizando: fazer conteúdo para mudar o Brasil. Então veio a ideia de criar uma série sobre a História do Brasil que resgatasse o orgulho da nação. “A gente percebia que as pessoas estavam vendo aquilo como algo para o Brasil, não para elas, e elas queriam e querem fazer parte. Hoje a gente sabe que para os 22 mil membros do Brasil Paralelo, que assinam pacotes para financiar as produções, o principal motivador é que eles querem que a gente continue lançando as séries gratuitas e levando informação para a população em geral”, conta Viana, que está fazendo do conhecimento aprofundado que foi a sua virada de chave profissional a grande sacada na sua contribuição para mudar o país.

Provocações:

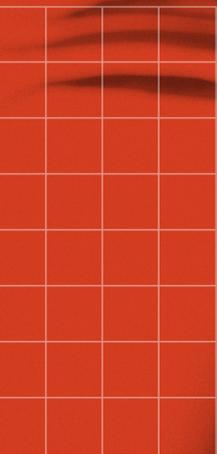
1. SE VOCÊ FOSSE ALGUÉM QUE ADMIRA, COMO ORGANIZARIA SEU TEMPO?
2. SE NÃO PRECISASSE DE DINHEIRO, O QUE FARIA DA VIDA?

ANOTAÇÕES _____



10

**Você não vai
se aposentar**





Enquanto a carreira tradicional segue a linha do tempo: aprender quando se é jovem, depois trabalhar e, por fim, se aposentar para curtir a vida, a Anticarreira propõe algo diferente. Em todas as fases da vida é tempo de aprender, trabalhar e curtir. O que ela diz? Mantenha-se em movimento. Portanto, pare de dividir a vida em caixas separadas.

Quem explica bem esse conceito de “caixas da vida” é Richard Bolles no livro *The Three Boxes of Life and How to Get Away of Them*.

Para Richard, costumávamos dividir a vida em três dimensões:

- 1. Educação** – o período que vai da escola primária à universidade e que está ligado aos **estudos**;
- 2. Trabalho** – o período da atuação profissional e que está ligado à **carreira**;
- 3. Aposentadoria** – o período do pós-carreira e que está ligado ao **lazer**.

Essas dimensões não conversavam entre si. Eram caixas absolutamente separadas. Primeiro os estudos. Depois o trabalho. Só por último vinha o lazer. Por décadas, as pessoas viveram assim, esperando pelo lazer que viria apenas após o trabalho ser deixado para trás. E é claro que, infelizmente, muitos ainda pensam assim – ou você acha que as lutas contra as reformas previdenciárias acontecem por outro motivo que não a separação das dimensões da vida? Muitos ainda acreditam que tudo precisa ser dividido. Mas não é mais assim hoje e não será mais assim no futuro. Até mesmo a divisão entre fim de semana e dias de semana não tem necessidade de existir em muitos trabalhos. Nem o horário formal das 9 da manhã às 6 da tarde. Com o celular nas mãos e o *notebook*, há muitas maneiras de customizar o horário e os dias em que você vai trabalhar.

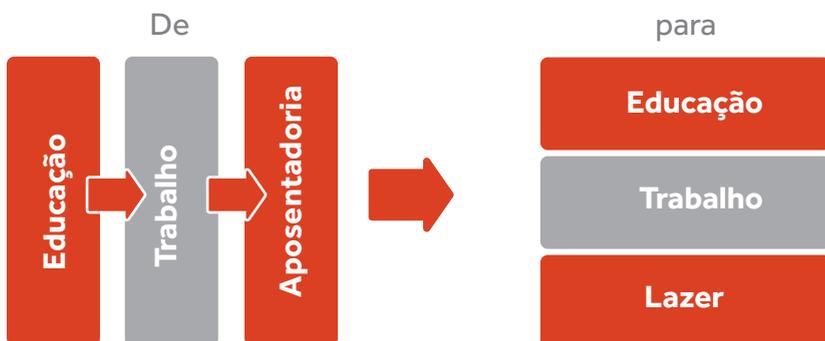
Nós, seres humanos, somos muito complexos para atuar o tempo todo em apenas uma das dimensões. Nossos anseios e expectativas se misturam constantemente. Quando estudamos,

também pensamos em trabalho. Quando trabalhamos, também pensamos em estudo. Quando estamos nos divertindo, também pensamos sobre trabalho e estudo. E não é só pensar. Todas as atividades geram novas habilidades e conhecimentos que podem ser aplicados em qualquer uma das três caixas da vida. Só é preciso mudar a dinâmica, unindo todos os aspectos, como mostra o diagrama a seguir.

Sair da dinâmica das caixas separadas e deixar que tudo se misture constantemente é importante não só na construção de uma carreira larga, mas também na busca por propósito. Afinal, quando tudo está unido, você começa a entender melhor quem é.

Entenda que você não é apenas o seu diploma universitário (ou a falta dele), o seu sobrenome corporativo, as suas qualificações, o seu *hobby*. Você é tudo isso junto. E todos esses aspectos estão em constante transformação. Mudando o tempo todo. Evoluindo o tempo todo. Criando uma atuação mais ampla. Deixando você mais forte para enfrentar o que está por vir. Portanto, não existe mais a história de concentrar os estudos no começo da vida. É fundamental continuar se atualizando e estudando.

“As três caixas da vida”, por Dick Bolles



É o que recomenda Morris Litvak, fundador da MaturiJobs, plataforma que reúne oportunidades de trabalho, desenvolvimento, empreendedorismo e *networking* para pessoas experientes. “Para sempre ter trabalho, um profissional maduro deve ter é um perfil empreendedor (mesmo que dentro de uma organização) e proativo, de maneira que esteja sempre aprendendo, se atualizando, conectando e antenado com as novidades técnicas, comportamentais e de formas de trabalho. Fazer *networking*, ir a eventos, participar de grupos e se interessar por coisas novas. Interagir com os jovens e com pessoas de outras áreas. Ter humildade e mente aberta. É preciso desaprender para aprender novas profissões que surgem a cada dia, desapegando de antigas, focando muito nas *soft skills* (habilidades não técnicas) que serão cada vez mais valorizadas com a robotização”. Portanto, em qualquer fase da vida, procure aprender uma coisa nova por dia. Invisita no seu aprimoramento constante.

Desse conceito das caixas, o que vejo de mais importante é a permissão que damos a nós mesmos para evoluir e estar em busca da nossa melhor versão. Ou seja, a permissão que nos damos para “viver em Beta”. Esse termo é muito usado para fazer referência a *softwares* e produtos que estão no estágio de desenvolvimento, isto é, estão em uma versão aceitável para ser apresentada para o público, mas ainda não está perfeita – pode ter algo que possa ser melhorado antes da versão final.

Por que eu proponho que você viva em Beta? Segundo Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn, todos nós estamos em constante progresso. E a mentalidade do sucesso no mundo atual é saber que sempre há algo novo a aprender. Você precisa estar consciente disso. Quem acha que sabe tudo ou que deveria já saber tudo, independentemente do estágio da vida ou da carreira,

Seja como um aplicativo, que sempre disponibiliza uma nova versão para ser atualizado.

ficará estagnado e será atropelado pelas mudanças. Então, seja como um aplicativo, que volta e meia disponibiliza uma nova versão para ser atualizado.



A História de Lobão

O CARA BUSCA A EXCELÊNCIA, TODO DIA!

Uma das entrevistas que fiz para este livro foi com João Luiz Woerdenbag Filho, muito mais conhecido como Lobão. Cantor, compositor, multi-instrumentista... Lobão tem uma Anticarreira, foge da mediocridade, critica o que considera a baixa qualidade na produção musical brasileira. Reclama do que não gosta, mas também faz a lição de casa, pois vive buscando soluções que o ajudem a se aprimorar.

“Acho que o meu trabalho é feito para me tornar uma pessoa melhor. Por exemplo, agora estou fazendo melhoramentos de bateria. Creio que, uma vez consertando erros ergonômicos comigo, de coordenação motora, ritmo, respiração, estou num estado de melhoramento. Vou ficar mais inteligente, vou aumentar o meu QI. Tem uma teoria: quanto mais o músico aprende um instrumento, mais o QI dele aumenta”, conta ele, que desde sempre age assim. Inclusive há uma teoria que diz que aprender um instrumento musical é a melhor forma de estimular e promover a neurogênese. Aprender uma língua nova é a segunda melhor forma, e isso vale para todas as pessoas.

Ele me contou que, quando criança, era muito ansioso. Para superar essa ansiedade, colocava o metrônomo num andamento muito lento para treinar a sintonia em um novo ritmo, sem atropelos. “Se você acertar no tempo, também cura, de certa forma, a sua ansiedade. Se você consegue entender aquele movimento rítmico no instrumento, tem uma chance muito maior de agir

assim na vida. Você adquire aquela respiração, né? O entendimento de que funciona se você não estiver afobado”, explica.

Não existe tempo e nem lugar para esse constante aprimoramento. Estudar e ir atrás de conhecimento é para sempre. Hoje, o conhecimento é abundante e, muitas vezes, gratuito. Basta abrir o computador para ter inúmeras alternativas. Você não precisa pagar para ir a uma palestra de um *expert* que admira. Há muitas chances de assistir a um vídeo gratuito no YouTube, falando em um TED, no Google Talks etc. Recentemente assinei o MasterClass, em que pessoas incríveis e há até pouco tempo inacessíveis como Malcolm Gladwell, Steve Martin e Gordon Ramsay te dão aulas sobre os temas em que são “mestres”.

Uma das tendências na área da educação tem tudo a ver com isso. Trata-se do *onlearning*. José Cláudio Securato, CEO da Saint Paul Escola de Negócios e Idealizador do LIT, explica que as pessoas estavam acostumadas a dedicar um momento exclusivo ao aprendizado. Por exemplo, decido fazer graduação. Aperto o “ON” do meu modo aprender e faço a pós. Quando acabo a pós-graduação, aperto o “OFF” do meu modo aprender. Agora, a história mudou e um novo modo de aprender está surgindo. Trata-se do *onlearning*. A ideia é que você nunca mais aperte o OFF do seu modo aprender. Na prática, significa ter a consciência de que o processo de aprendizagem é tanto formal quanto informal, e é constante.

O aprendizado formal – uma graduação, pós-graduação, MBA... que requer tempo predeterminado, instrutor predeterminado, um local predeterminado – divide espaço com a aprendizagem em micromomentos.

Essa forma de adquirir conhecimento está muito atrelada à lógica do Google, que traz uma informação rápida para uma per-

gunta. “Com o Google, a gente começa a resolver problemas de uma forma que a gente não resolvia antes. Acredito que também deveríamos estudar assim. O aprendizado orgânico, fluido, em micromomentos é muito importante, porque as pessoas aprendem o que precisam para este dia, para esta semana, para este mês”, acredita José Cláudio.

“É possível aprender durante uma refeição, aguardando um compromisso, naqueles 10 minutos antes de dormir, no trânsito por 15 minutos. Por que 15 minutos? Porque é o tempo que eu tenho, porque o Waze está falando que eu vou demorar 15 minutos até o destino”, explica Securato, que é idealizador do LIT, uma plataforma inovadora que existe desde março de 2018 e já conta com mais de 10 mil usuários em busca de conteúdo formatado para aprendizado em micromomentos, que pode ser entregue via texto, áudio, vídeo...

Para José Cláudio, há um conjunto de competências mais ligadas a *hard skills* que estão sendo automatizadas e digitalizadas rapidamente. Não é estratégico gastar muito tempo em um conhecimento que logo não será visto como diferencial. Essa forma de aprender ajuda você a ter agilidade para se atualizar e saber o que é preciso sem ter que investir muito tempo e dinheiro em conhecimento que pode logo, como diz Securato, se “comoditizar”.

Estamos em um novo tempo, em que as oportunidades estão disponíveis e o que faz a diferença é a iniciativa de cada um. É a escolha do que fazer no domingo, que trouxemos no primeiro capítulo. Tem certeza de que a melhor opção é assistir à mesma videocassetada de sempre? Ou, pior ainda, pensar que a vida é injusta com você?

Também vejo a construção do *networking* como um instrumento de evolução profissional e desenvolvimento pessoal. E a maior parte das pessoas não faz isso. Porque dá trabalho, dá preguiça ou simplesmente não consegue enxergar o potencial que há nisso. De fato, a melhor motivação para fazer *networking* é gostar de

gente e gostar de histórias. É ter um interesse genuíno por pessoas e uma vontade sem segundas intenções de estar perto. Como diz Roger Scruton, a coisa mais profunda, bela, importante e que completa nossa vida é uma amizade descompromissada.

Para os mais pragmáticos e *workaholics*, permitam fazer *happy hours* com os velhos amigos da faculdade e almoçar com um antigo colega de trabalho. Sugiro dois a quatro almoços por mês com pessoas diferentes e com quem você, por algum motivo, tenha vontade de manter contato. Não é para fazer esses encontros quando você está precisando de algo, para pedir ajuda. É abrir espaço na agenda para manter os relacionamentos, genuinamente, ter interesse por aquilo que outras pessoas estão fazendo. Se você seguir minha sugestão, ao final de um ano terá ativado de 24 a 48 contatos. E vai por mim: será muito fácil acessar essas pessoas quando precisar no futuro.

Dorie Clark, autora do livro *Stand Out*, diz que uma das formas de você se tornar relevante é alimentar suas relações. Aqui vale também falar da rede de relacionamento *on-line*. Os movimentos que você faz estão sendo vistos. Todas as trocas de conhecimento.

David Feffer, presidente executivo da Suzano Holding, em palestra na Semana de Administração da FAAP, disse que o que vale hoje, além das suas competências, é a rede de relacionamentos que você estabelece ao longo da vida. Eu admiro a forma como Feffer constrói sua rede e deixa sua marca. Uma pessoa extremamente competente e bem-sucedida e ao mesmo tempo com uma grande humildade. Ele faz questão de conectar as pessoas, ajudar e ter participação ativa em projetos que acredita que possam melhorar o país.

Assim como eu sugiro almoços, Romeo Busarello recomenda fazer hora-bar para construir sua rede. “Não é tomar cachaça

“Não tem alternativa: tem que ter um conteúdo bacana. Não adianta querer fazer *networking* sem conteúdo.”

no boteco. É participar de eventos, congressos, seminários, tomar café da manhã, almoçar com pessoas de outras indústrias, de outros segmentos, orbitar em outros locais. Em São Paulo, por exemplo, há locais com eventos gratuitos todos os dias, como o InovaBra, a Unibes Cultural, Cubo, o Google Campus, os *coworkings*... Você vai se conectar, vai acessar e isso vai gerar uma rede de relacionamentos para fazer negócios, conhecer empresas, pessoas”, conta.

“Além disso, não tem alternativa: para ser uma pessoa atrativa, tem que ter um conteúdo bacana. Não adianta querer fazer *networking* sem conteúdo. Estudou pouco, não conecta. Por isso, não pode parar de estudar, de ler, se desenvolver. E não é só fazer pós-graduação, MBA, pós, doutorado, mestrado. É ler mais, estudar mais, ser mais curioso... um curso *online*, um seminário, congresso. Escolher uns dois ou três temas e se aprofundar. Fazer autoinstrução: assistir a um vídeo, ouvir um bom *podcast*, ter uma boa conversa e um esforço além do comum. “Não tem mais aquela história de nove às seis. Acabou. Quantas vezes eu gostaria de ir pra casa descansar e estou num evento, numa palestra. Como aluno, faço cursos *online*. Já fiz cinco. E continuo aprendendo”, conta Romeo.

Quanto mais ativo você estiver, melhor a impressão que as pessoas terão de você. Mais convites você vai receber, mais pessoas vão se sentir à vontade em te recomendar. Alguns dirão que você tem sorte, mas existe algo além disso.

John Krumboltz, professor de educação e psicologia da Universidade de Stanford, coautor de *Luck is no Accident* – traduzindo livremente para o português, “A sorte não vem por acaso” –, diz que nós construímos nossa “sorte” quando criamos oportunidades, mudamos de plano quando percebemos que é necessário e procuramos fazer o melhor com as oportunidades que a vida nos traz, sejam elas quais forem. Você constrói a própria sorte aumentando suas possibilidades, mudando o que não está bom.

Krumboltz conta que, certa vez, ele estava dando uma consultoria para um rapaz que odiava ser um vendedor de geladeira. Quis logo entender por quê. Afinal, o que incomodava aquele profissional em sua atividade? Sugeriu que o rapaz fizesse uma lista das atividades que exercia no trabalho e desse uma nota de 0 a 10 para cada uma delas. Depois de duas semanas ele retornou e trouxe a lista. Para sua surpresa, havia muitas atividades com nota 9 ou 10 e nenhuma abaixo de 4! Então, o rapaz concluiu por si mesmo que seu problema não era o trabalho em si, mas sim ter que dizer para as pessoas que ele era um “vendedor de geladeira”.

Krumboltz sugeriu que ele mudasse o nome do seu cargo, pensando em algo que tivesse a ver com o que ele mais gostava de fazer em seu trabalho. O rapaz gostou da ideia e concluiu que a melhor parte de seu trabalho era ajudar as pessoas a escolherem a opção mais viável de geladeira de acordo com o orçamento que tinham. Teve então a ideia de mudar seu título para “*cold storage consultant*”. Algo como, em tradução livre para o português, “consultor de armazenamento refrigerado”. Esse é um exemplo, inclusive, de melhorar o que já existe ampliando o significado que tem para você.

Para fazer o mesmo e ampliar o significado, é preciso olhar para dentro e se perguntar: como posso melhorar o que faço? Como posso encontrar mais propósito nisso? Certamente você vai se surpreender com a quantidade de ideias e respostas que poderá encontrar.

Quando nos colocamos em movimento, aumentamos as chances de encontrar a nossa melhor versão. E não existe momento mais propício para isso como os tempos atuais.

Volto a citar Romeo Busarello, que diz nunca ter sido tão fácil e barato inovar como nos dias de hoje. Segundo ele, para ver isso

é só fazer uma volta a um passado nem tão distante assim. Coisa de dez anos atrás. E pensar em qual era o investimento para uma pessoa abrir uma microempresa. Para comprar um telefone, 5 mil reais; para comprar um computador, mais 5 mil, mas desta vez, dólares. Isso sem falar na sala comercial.

Hoje, você pode alugar uma sala toda equipada em um espaço de *coworking*. E, com um celular, que custa cada vez menos, você consegue receber pagamentos, falar com as pessoas, fazer *marketing* e divulgar seu produto... só para citar o básico. O custo é muito baixo para começar uma operação. Então, o que conta mesmo é o capital humano. É a iniciativa, a vontade de fazer acontecer.

Romeo diz que 95% de seus alunos querem ser empreendedores. E a maior parte deles deseja o *business as lifestyle*. Ou seja, querem montar um negócio que esteja alinhado com suas crenças e seus valores, não pensam em ficar ricos. Sua frase não é a clássica “*show me the money*”, e sim “*show me the meaning*” (me mostre o significado). Conforme Romeo, é essa fome que deve mover as pessoas. Mas nem sempre isso dura por muito tempo. Quando vem casamento, filhos e a necessidade de ganhar mais e mais dinheiro, muita gente passa para o “*show me the money*”. Isso acaba com a vontade de fazer mais e melhor, de criar novas soluções, de se manter em Beta. Ainda assim, é possível conciliar casamento, filhos, família com a mentalidade e a forma de vida da Anticarreira. Não é fácil, não é simples, mas este tem que ser nosso objetivo. Não podemos nos contentar com menos.

Esse compromisso é de você com você mesmo. É como a mentalidade do corredor, que treina para superar o próprio tempo, para melhorar a própria performance. É você buscando superar a si próprio. Enquanto no modelo tradicional de carreira chega ao topo quem for melhor que o outro, no conceito de Anticarreira você ganha sempre que se superar. Não pode se comparar com os outros. O que não te impede de ter pessoas que você admira como inspiração e fonte de aprendizado. O importante é daqui a

um mês ser melhor do que foi hoje. Isso porque a evolução pode ser ilimitada quando o seu parâmetro é o você de ontem.

Há uma falsa ideia de que podemos estar abaixo ou acima de uma média. Digo falsa porque o médio dificilmente existe na prática. No livro *The End of Average: How We Succeed in a World that Values Sameness*, Todd Rose conta um episódio que aconteceu no final dos anos 1940 com a força aérea americana.

Naquele momento, estava havendo um grande problema com os pilotos porque eles não estavam conseguindo manter o controle das aeronaves. Primeiro, chegou-se à conclusão de que era um problema com os pilotos. Depois, foi concluído que o problema estava no *cockpit* dos aviões. Mais especificamente em seu *design*.

Os *cockpits* que estavam sendo usados haviam sido projetados em 1926, quando os engenheiros responsáveis pela construção das aeronaves tiraram as medidas corporais de centenas de pilotos a fim de obter uma média e chegar a um tamanho padrão para com ele projetar o *cockpit* ideal.

Sabendo disso, os engenheiros concluíram que o padrão físico dos pilotos havia mudado com o passar dos anos e o *cockpit* ficou inadequado. Tiraram então novas medidas com, a nova geração de pilotos. Foram mais de 4 mil pilotos e 140 medidas em cada um, incluindo pernas, braços, distância entre os olhos e a orelha e por aí vai... Acreditavam que assim o problema seria resolvido e os acidentes seriam minimizados.

Gilbert S. Daniels –, um cientista recém-chegado à equipe, tinha dúvidas em relação a isso e resolveu fazer um teste: verificar quantos pilotos tinham as medidas-padrão que haviam sido obtidas com a média da medida de todos os 4.063 pilotos. A resposta? Nenhum. Ou seja, foi desenhado um *cockpit* para o tamanho médio dos pilotos, mas esse *cockpit* foi desenhado para ninguém.

Se a média não existe, o que existe? A individualidade. Cada indivíduo com suas particularidades, com a capacidade de mudar

todo dia. Ou seja, além de ser uma pessoa única, você está em evolução. Há algumas maneiras de manter o ritmo constante de Beta.

A primeira delas é escolher em que área você quer ser muito bom. Afinal, diversificando o seu portfólio não é possível se aprofundar em tudo. Por exemplo, estou certo de que eu quero que a Inniti seja a Consultoria que mais gera valor para seus clientes. Quero ser o melhor *headhunter* do Brasil, entender o que os melhores do mundo fazem e tentar ir ainda além deles. Essa é uma habilidade para a qual busco conhecimento sempre, me aprofundando o máximo possível. O que vai acontecer é que as habilidades que desenvolvo em outras áreas podem ser aplicadas nesse ou em outros papéis. Essa é a característica das habilidades transferíveis. Portanto, você nunca perde ao ampliar seu leque de capacidades. Ao contrário, você amplia suas conexões.

É o caso da empresária e investidora Cristiana Arcangeli, que acredita que parte do seu sucesso é resultado dos seus treinos de ginástica diários. “O treino me dá disciplina, dá a capacidade de fazer as coisas todo dia de novo, de novo e de novo. Dá resiliência quando tenho um problema, dá força para aguentar o tranco de empreender no Brasil, que é um país difícil. Dá endorfina, que se reflete em autoestima. Muitas vezes, você para de treinar porque está trabalhando muito e isso não faz sentido algum. Porque você busca os *skills* do treino e transfere para o seu trabalho”, explica.

A segunda maneira de buscar uma evolução constante é mudar pra valer. Se você identificou que algo tem que sair ou entrar na sua vida, não mude apenas no momento de crise. Por que as pessoas não mudam de *modus vivendi*? Normalmente permanecem na zona de conforto, ou tentam mudar, mas retornam ao estado anterior. É preciso encarar a mudança. Isso nem sempre é fácil e é normalmente incômodo, desconfortável. Especialmente quando, na hora de escolher o que fica e o que sai, é preciso abrir mão de algumas coisas boas como um salário alto, a carteira assinada, o plano de saúde pago pela empresa, a segurança. Muitas vezes

as pessoas se deparam com oportunidades, mas na maioria das situações ficam no mesmo lugar porque não querem correr os riscos inerentes à mudança. Isso porque ter essa postura de liderança na própria vida significa impactar não apenas a si mesmo como as pessoas ao redor, mudar também hábitos, crenças, jeitos de pensar. E isso pode ser perigoso, incômodo. Há o risco de sofrer represálias, ataques... como se o mundo ao seu redor dissesse: “Não mude nada, deixe tudo como está que vai ser melhor para todos”. De fato, nesse momento de mudança, qual é a certeza que se tem? Apenas que algo vai mudar.

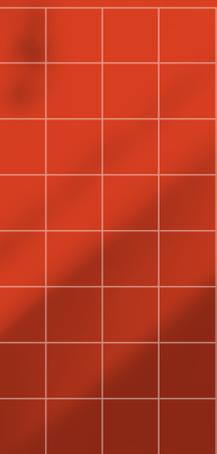
Ainda assim, quero dizer que mudar vale a pena. E não estou sozinho nessa. Ronald Heifetz e Marty Linsky, em seu livro *Leadership on the Line*, também defendem que você se coloque na linha de frente para mudar e faça isso também como líder.

Segundo eles, a liderança é importante quando você diz para as pessoas o que elas *precisam* ouvir e não necessariamente o que elas *querem* ouvir. As pessoas costumam esperar que seus líderes tragam proteção, estabilidade e soluções prontas, mas a liderança só se torna importante quando desafia as pessoas a mudarem seus hábitos e sua forma de pensar. Um líder precisa agir com o objetivo de ampliar as possibilidades e dar mais significado à vida, sua e de seus liderados. Procure ser aquele que tira as pessoas da zona de conforto e, dessa forma, faça com que elas comecem a despertar para um comportamento Anticarreira.

A terceira maneira de manter o ritmo Beta é evoluir todo dia. Por isso, todas as oportunidades de aprender e de fazer algo diferente devem ser aproveitadas. Vicente Falconi, um dos mais influentes especialistas do Brasil em gestão, foi consultor de empresas como Ambev e Gerdau. Ele diz que o ser humano tem a capacidade de aprender um determinado número de coisas por dia, e não mais que essa quantidade. Portanto, um dia de aprendizado desperdiçado é irrecuperável, pois ninguém consegue “compensar” o dia que já passou.

11

**Você não
é uma lata
de Nescau!**





Então pare de se rotular. Ou de aceitar rótulos que os outros querem colocar em você. Você tem potencial para fazer muito mais do que desempenha no seu trabalho hoje. E, quando começa a enxergar quanta coisa é capaz de fazer, fica mais forte, menos vulnerável às incertezas. Para começar essa descoberta, sugiro que aja como se fosse a sua própria *startup* e comece a desenvolver maneiras diferentes de atuar. É o que ensinam Reid Hoffman (fundador do LinkedIn) e Ben Casnocha (escritor) no livro *The Startup of You*.

O que sabem as *startups* de sucesso? Sabem que, mais do que ter uma boa ideia, é preciso validá-la no mercado para ver se realmente existe aderência e público interessado. As *startups* sabem que, assim que a ideia for validada, é preciso testá-la constantemente para que o produto ou serviço oferecido evolua de acordo com os *feedbacks* de quem se interessa por ele. E, mais do que tudo, as *startups* sabem que falhar faz parte do processo de aprendizado e de aperfeiçoamento.

Falhar não é ruim, desde que o erro seja parte do processo de aprendizado e que a *startup* consiga pivotar, ou seja, girar, mudar de direção.

Todos esses princípios valem para a Anticarreira. Nós não sabemos o que está por vir, podemos apenas imaginar. Mas temos que testar aquilo que nos parece correto, aprender com os *feedbacks*, errar rápido e mudar de caminho quando for preciso. Esse conceito é explicado no livro *Fail Fast, Fail Often: How Losing Can Help You Win* (Kindle edition), de Ryan Babineaux e John Krumboltz.

O que você precisa basicamente é estar em movimento, procurando, testando novas possibilidades.

Para testar e experimentar você pode usar algumas ferramentas que já foram criadas. Uma que considero eficiente é a do

Não sabemos o que está por vir. Temos que aprender com os *feedbacks*, errando rápido e mudando de caminho.

design thinking Bill Burnett e Dave Evans, professores da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, autores do livro *O design da sua vida* e criadores de um curso sobre o tema ministrado nessa universidade, falam que a base do *design thinking* é o princípio da atuação dos *designers*. Eles existem, essencialmente, não para projetar coisas belas, mas para resolver problemas específicos. No livro, os especialistas dizem o seguinte:

Olhe à sua volta. Repare no seu escritório ou na sua casa a cadeira onde está sentado, o tablet ou o celular que tem na mão. Tudo ao nosso redor foi criado por alguém. E todas essas criações começaram com um problema. O problema de precisar carregar uma mala de CDs para ouvir música é a razão pela qual você pode escutar três mil faixas em um minúsculo objeto quadrado no bolso da sua camisa. É por causa de um problema que seu telefone cabe perfeitamente na palma da sua mão, ou que a bateria do seu laptop aguenta por cinco horas, ou que o som do seu despertador é de passarinhos piando. O som de um despertador pode parecer insignificante, mas foi suficiente para aqueles que não queriam começar seu dia com o som desagradável de um despertador tradicional (...).

Quando você deseja um resultado (um laptop realmente portátil, um carro esportivo com design sensual ou uma vida bem projetada), mas não encontra uma solução clara, deve buscar ideias malucas, experimentar o inusitado, improvisar e continuar a construir o caminho em frente até aparecer algo que funcione. Você reconhece a solução ao encontrá-la, seja ela as linhas harmoniosas de uma Ferrari ou o design ultraportátil de um MacBook Air. Um grande design nasce de uma forma que não se pode resolver com equações, planilhas e análise de dados.

Basicamente, os professores querem mostrar que, usando o pensamento que os *designers* usam para encontrar soluções para problemas do dia a dia, é possível reorganizar seus planos profissionais e descobrir seu propósito.

Esse raciocínio ajuda a criar uma vida bem projetada, em que os seguintes pontos estão alinhados: quem você é, o que você faz e no que acredita. O mais interessante: não é preciso ser *designer*

para passar por esse processo. Para aplicar o *design thinking* em sua vida, primeiro você precisa romper com pensamentos que, de acordo com Bill e Dave, são limitantes. São eles:

- O diploma determina a carreira.
- O sucesso traz, necessariamente, felicidade.
- Deve-se saber exatamente para onde se está indo.

Por que romper com essas afirmações? Porque não dá para ser totalmente cartesiano quando falamos de traçar uma carreira. Ter uma Anticarreira é justamente montar seu plano e estar disposto a abrir mão dele ou de flexibilizá-lo a qualquer momento. Não dá para esperar que você terá todas as respostas no momento em que sentar para pensar sobre o seu futuro – e sobre seu presente. Isso é impossível. Não existe ninguém no mundo com a capacidade de prever todas as variáveis e estar cem por cento pronto para encarar os problemas e ajustar o caminho.

É preciso ter esse jogo de cintura e a mente aberta do *design thinking* para tentar alternativas diferentes, criar protótipos, rascunhar soluções e colocá-las em prática. O verdadeiro sucesso está no processo. Não existem mais versões finais. Somos todos Betas de nós mesmos. Isso quer dizer que é essencial não ter medo de errar e começar de novo.



Bartira Almeida

ELA DECIDIU FAZER SUA PARTE PARA
QUE O BRASIL TENHA UM PRÊMIO NOBEL!

Bartira Almeida faz parte da segunda geração da construtora e incorporadora Morar, do Espírito Santo. Passou 20 anos na construtora. Começou como estagiária e chegou a vice-

sidente de engenharia, administrativa e financeira. Um dos irmãos era vice-presidente de incorporação e vendas e o pai, presidente. No momento de definir a sucessão, o pai perguntou se ela queria ser presidente. “Quando meu pai fez essa pergunta para mim, foi muito importante, porque eu estava perto de completar 40 anos, sou de 1974. Foi o momento de eu me perguntar o que eu queria fazer na segunda metade produtiva da minha vida. Cheguei à conclusão de que não queria continuar na Morar”, diz.

Bartira também não sabia o que faria fora da construtora, o que a faria ter domingos com vontade de sair da cama toda segunda-feira com brilho nos olhos. Foi investigar. Contratou uma *coach* e concluiu que iria sair da construtora para rever sua vida profissional. Ao contar a seus pais, teve o apoio deles: “Eles foram muito maduros. Minha mãe falou assim: ‘Você nunca teve problema na vida. E agora você está procurando um problema, mas na minha vida eu fiz o que quis e da sua vida você tem que fazer o que você quer. Eu acho que é loucura, mas o que você quiser, se for coerente, vou te apoiar’”, conta.

Bartira começou a conversar com pessoas que tinham feito mudanças na vida para traçar a própria virada. Ouviu pessoas do terceiro setor que tinham a sensação de receber mais do que davam. “Gostei dessa equação”, conta. E assim encontrou a área em que queria atuar, encontrou seu novo propósito.

Não, você não leu errado. Parece confuso, mas, apesar de as pessoas investirem tempo e dinheiro, elas recebiam mais valor não financeiro em troca. Eu senti isso na pele nos últimos anos, então posso afirmar que ela não está falando uma frase de efeito.

Bartira começou a visitar organizações não governamentais pelo Brasil. Ao todo foram 42 ONGs, além de mais duas no exterior. Em Curitiba e Fortaleza encontrou dois projetos dos quais gostou muito na área de educação e resolveu fazer algo parecido no Espírito Santo.

Em setembro de 2014, surgiu o Instituto Ponte, que tem como foco selecionar os bons alunos da escola pública de baixa renda e dar a eles todo o apoio psicológico e pedagógico, além de matriculá-los em uma das dez melhores escolas do ENEM do Espírito Santo. Começou sozinha. “Eu não tinha ninguém para fazer nada por mim. Na construtora, eu rabiscava um PowerPoint e havia uma pessoa para acertar pra mim. Tive que dar 20 passos para trás. E foi ótimo, porque aprendi muita coisa”, avalia.

Bartira aprende e também tem a oportunidade de usar seu conhecimento como executiva para estruturar o trabalho na ONG. Metas, resultados, meritocracia... Tudo isso entra em seu projeto. “Descobri que, de modo geral, as ONGs não têm gestão, têm muito a melhorar. Então, como meu lado forte é gestão, consegui fazer um negócio focado em resultado. Com isso, acabamos em pouco tempo tendo destaque. Em menos de quatro anos, viramos uma das 100 melhores ONGs do Brasil, e para mim esse é o maior prêmio”.

Em casa, ela também sente reconhecimento pela mudança. “Se continuasse apenas na construtora, eu estaria apenas dando continuidade a um projeto que já existia. Mas ter um trabalho com propósito faz com que meus filhos se conectem mais comigo, me admirem. E isso tem muito valor pra mim”.

O Instituto Ponte já conta com 110 alunos. “É possível mudar a vida desse aluno e de toda a geração que vier atrás dele. Ele teria uma função muito operacional, mas agora pode ser médico, engenheiro, empreendedor. A gente fica com o aluno por 8 a 10 anos em média. Até ele se formar no ensino superior, porque eu acho que a pessoa muda de vida quando começa a ganhar dinheiro. No Instituto Ponte ninguém é coitadinho, todo mundo é sortudo. Eu quero que ele vá para uma escola boa, que se sinta desafiado”, fala Bartira.

Bartira é uma prova de que o destino de ninguém está traçado. É possível ser uma *startup* de si mesmo, mudar completamente de direção, começar de novo e ter sucesso.



Joseph Teperman

UM POUCO DA MINHA HISTÓRIA

Na minha trajetória, também já tive momentos em que entrei em caminhos difíceis e me senti como uma *startup*. Um desses períodos aconteceu na minha primeira tentativa de empreendedorismo. Depois de formado, ainda *trainee* no Citi, me uni a alguns colegas para montar um negócio. Nos encontrávamos à noite para estruturar o plano e minha ideia inicial era ser apenas investidor, mas acabei me envolvendo muito mais. Desse empreendimento nasceu um carnaval fora de época, o CarnaItu, uma festa feita na cidade paulista que batizou o evento e que contou com a participação de grandes artistas da época, como Banda Eva, Asa de Águia e Chiclete com Banana.

Foi um grande sucesso. Meus sócios e eu estávamos empolgados com a possibilidade de crescimento dos eventos. Mas levamos um banho de água fria quando uma das marcas “parceiras” resolveu que iria tentar fazê-lo por conta própria, mudando o nome do evento. Tivemos que abrir mão do empreendimento. Isso, é claro, nos deixou bem frustrados. Afinal, apesar de termos identificado esse risco inicialmente, resolvemos corrê-lo. E, apesar de termos feito tudo certo, e com muito sucesso, minha primeira tentativa de empreender tinha dado certo e falhado ao mesmo tempo. Eu estava voltando ao mercado sem saber exatamente no que deveria atuar.

Eu poderia, como muita gente faz, ficar culpando os terceiros – a marca, o mercado, a situação. Se eu dissesse que não fiquei

muito bravo, estaria mentindo. Rapidamente fui correr atrás para encontrar um novo caminho (pivotar, mas naquela época essa palavra não era chique).

Entre as opções de voltar para o mercado financeiro (tinha sido *trainee* do Citibank), voltar a empreender (tinha sido muito feliz enquanto empreendia) ou ir fazer um MBA (adoro estudar), fui apresentado para uma pessoa que, ao me entrevistar, me perguntou se eu não gostaria de ser *headhunter*. Apesar de inicialmente ter achado estranho porque eu não era de RH, fiquei instigado, pois já tinha uma grande paixão por pessoas, e, mesmo tendo muita facilidade com números, nas passagens anteriores me encantava ainda mais o contato com pessoas, entender suas histórias, ter certeza de que eu tinha os contatos de todo mundo – essa proposta me foi feita em 2005, quando LinkedIn e Facebook eram muito incipientes.

Depois de várias entrevistas – em que eu também entrevistava meu interlocutor –, aceitei o desafio, pois estava muito curioso para saber se realmente combinava comigo e também pela possibilidade de poder empreender dentro de uma multinacional listada na bolsa de valores na Europa.

Os desafios constantes, a confrontação com suas fraquezas e os *feedbacks* duros – seja de pares, chefia ou do próprio mercado – podem parecer – e são mesmo – a parte mais difícil, mas são eles que vão te ajudar a 1º) descobrir do que você é capaz, 2º) passar a agir como uma *startup*, 3º) amadurecer e deixar de ser uma *startup* e 4º) começar a colher resultados da sua atuação e provar seu valor no mercado.

Só quando encara os erros e se empenha para corrigi-los é que você se desenvolve. Portanto, não tenha medo de não ter todas as respostas. Preocupe-se em ter as melhores perguntas, porque são

elas que vão trazer mais informação, mais pistas de como você pode ser cada vez melhor.

Um dos grandes exemplos desse tipo de comportamento é Jack Welch, que revolucionou a GE pedindo que os outros o confrontassem. Em 1980, quando ele se tornou CEO da companhia, seu primeiro pedido foi receber *feedbacks* sinceros sobre ele próprio e sobre a empresa.

Os funcionários sentiram a honestidade da proposta e a verdadeira abertura e falaram o que pensavam. Estavam incomodados com a cultura individualista da multinacional, com os chefes tirânicos, e queriam mais valorização das equipes.

Welch aplicou essas mudanças e, em sua era, liderou a transformação que fez a companhia se tornar uma gigante global dando autonomia para os liderados e quebrando as barreiras hierárquicas.

Normalmente as pessoas oscilam entre evoluir e estagnar. Em alguns momentos conseguem aprender com o erro, em outros sofrem por ter cometido um. Em determinadas situações, por conta de nossas crenças passadas e vieses inconscientes, pendemos mais para um lado do que para outro. O antídoto para isso é procurar se conhecer, fazer um mergulho interno. Quando entendemos quais são os nossos gatilhos mentais – ou seja, o que nos leva a agir de um modo ou de outro –, é possível treinar nosso comportamento. Se uma crítica, mesmo válida, nos tira do sério, precisamos compreender essa fragilidade e lutar internamente para transformá-la. Quem resolve olhar para os erros como parte importante do processo de aprendizagem se torna mais preparado.

Como diz Nassim Nicholas Taleb, “o antifrágil aprecia a aleatoriedade e a incerteza, o que também significa — acima de tudo — apreciar os erros, ou, pelo menos, certo tipo de erro. A antifragilidade tem uma propriedade singular de nos capacitar a lidar com o desconhecido, de fazer as coisas sem compreendê-las — e fazê-las bem. Permita-me ser mais incisivo: somos muito melhores agindo do que pensando, graças à antifragilidade”.

Abrace seus erros e seu desenvolvimento pessoal. Assim, você estará preparado para enfrentar desafios e lidar com as incertezas do futuro. E mais: você estará mais perto de encontrar os acertos.



Eduardo Sirotsky Melzer

SEM MEDO DE ERRAR

Eduardo é *chairman* do Grupo RBS, fundador e CEO da EB Capital, sócio da e.Bricks Ventures – empresas de investimento no setor digital com atuação no Brasil e nos Estados Unidos, conselheiro da Wine, da BR Supply e da Sumicity, e é um exemplo de quem não tem medo de errar, nem de testar possibilidades. Exemplo de quem não aceita rótulos.

Em entrevista para este livro, ele me disse que a melhor forma de enfrentar esse momento de transformação é ver nele oportunidades. “O que sempre se fez até agora não necessariamente vai continuar sendo feito para que se mantenha um ambiente competitivo. Eu não entendo que haja uma ameaça ao trabalho propriamente dito – ao contrário, existe uma oportunidade. Para aproveitá-la, tem que ter a humildade de adquirir outras capacitações e aprender mais”, acredita.

Eduardo diz que a capacidade de entender o contexto e agir em cima disso é fundamental. Sobre a criação da plataforma de investimentos EB Capital, sua mais recente investida, ele explica: “A gente não ficou preso a modelos preestabelecidos. Procuramos trabalhar com informações e indícios do mercado e usar nosso conhecimento para lidar com operações complexas para ajudar outras empresas a crescerem. Claro que nesse meio-tempo a gente acerta, erra, acerta, erra, mas tem que ir incorporando esses aprendizados nos planos novos. E estamos conseguindo gerar resultados e um impacto social, visando ao crescimento do Brasil”.

Errar, aprender e crescer é a dinâmica da vida. Entender que o conhecimento é infinito é uma maneira de se libertar da ideia míope de que é possível chegar a um estado de perfeição imutável em que é possível controlar tudo o que vai acontecer. Para Friedrich August von Hayek, em seu artigo “A pretensão do conhecimento”, essa constante aquisição de conhecimento é o que molda a construção da sociedade. Segundo ele, precisamos aprender que não podemos usar o conhecimento como uma forma de poder ou achar que sozinhos chegaremos ao conhecimento absoluto. Isso porque nunca uma pessoa será capaz de saber tudo de tudo. Sempre haverá algo mais a aprender.

Caos e ordem

Para ser a sua própria *startup* é preciso, então, testar e experimentar possibilidades e olhar os erros da sua trajetória de trabalho de maneira positiva – e não paralisante! Além disso, recomendo a você romper com a ideia de idealizar uma vida perfeita, em que tudo sai conforme o planejado, que combina com aquela antiga ideia de carreira estreita.

Você cria uma Anticarreira quando aprende a transitar pelo caos e pela ordem, sabendo que eles fazem parte da dinâmica da vida. Caos o tempo todo é um inferno, mas 100% de ordem também não é bom, nem possível, pois não gera inovação. Uma boa dose de cada um faz parte da mecânica da nossa evolução e da nossa sobrevivência. Cada vez que você supera um momento de caos, acumula uma bagagem que vai dar mais recursos para lidar com os próximos momentos, seja de tempestade ou de bonança.

Quando digo caos, quero dizer próxima mudança de emprego, próximo desafio empreendedor, próxima mudança de área, próxima revolução digital, próxima onda... Esteja exposto a pro-

blemas não de uma forma vulnerável, mas sim consciente de que eles fazem parte do processo.

É essa lógica que seguem os brigadistas para combater focos de incêndio nas florestas em épocas de seca. Eles usam a estratégia de fogo contra fogo, abrindo “aceiros”, como se fossem clareiras, na mata fechada. Queimam de forma controlada uma parte da mata para criar uma “barreira” sem árvores e, dessa maneira, evitar que o fogo se alastre. As florestas que têm mais chances de queimar inteiras são aquelas que nunca passaram por uma queimada antes.

Fica essa metáfora para você aplicar em sua Anticarreira: não seja uma mata virgem; permita-se pequenos incêndios para passar mais fortalecido pelos próximos que surgirem.

Ter a postura de ser a *startup* de si mesmo vai fazer com que você desenvolva a capacidade de conviver naturalmente com as incertezas.

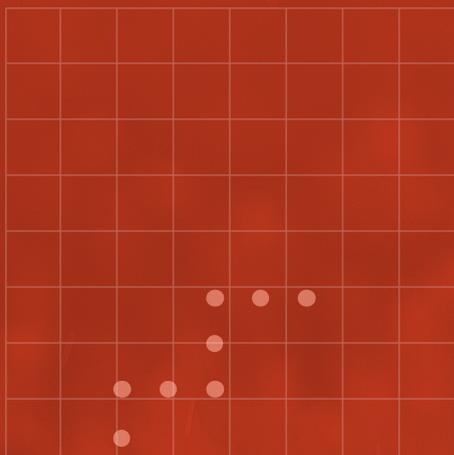
Digamos que você esteja em uma daquelas situações em que sabe o que não quer, mas ainda não sabe o que realmente quer. Pode ser que isso aconteça logo depois de pegar o diploma da faculdade, em um momento em que você decide fazer uma transição para outro mercado ou quando sai de uma empresa e resolve parar para refletir sobre o que construiu até então. Em um momento assim, você sempre tem escolhas para fazer, e elas estão nas suas mãos.

É a hora de inventar uma forma totalmente nova de trabalhar. Esqueça a história de pensar em um trabalho para a vida toda. Isso é cada vez menos comum. As empresas estão cada vez mais contratando *freelancers* e trabalhadores temporários. E as pessoas têm cada vez mais oportunidades de montar seu portfólio Anticarreira. Sua agenda pode ser flexível. Você pode fazer o próprio horário e não ser funcionário de uma empresa.

É nessa dinâmica que os trabalhos estão se configurando hoje. Existe uma dose de liberdade e uma dose de incerteza. Liberdade por poder fazer a própria agenda, por poder criar novos traba-

12

Como educar os filhos na era Anticarreira



• • •

•

• • •

•

• • •

•

• • •

•

•





Nas minhas palestras, inevitavelmente surge esta questão: “Como educo meus filhos para essa nova realidade profissional?”. O desafio dos pais é ensinar os filhos a serem curiosos, estarem sempre prontos a aprender e abertos a novidades. E como fazer isso? Em primeiro lugar, não fazer do erro um sinal de fracasso ou motivo para rotular a criança como incapaz, não cobrar a tal perfeição. Crianças precisam errar para aprender. Dessa forma, serão capazes de lidar com tranquilidade com a frustração e até mesmo com a tristeza que decorrem de uma falha. Tirou nota baixa em uma prova? Não tem problema. Mas vai descobrir por que você errou. Vai aprender com seu erro. Também é importante reforçar que a escola é um lugar para fazer perguntas e não para dar todas as respostas. Estimule seu filho a questionar, a querer saber mais.

Não vale a pena ficar achando que tudo tem que estar no equilíbrio perfeito. Estar em desequilíbrio e depois retomar o equilíbrio faz parte do aprendizado. É o que dizia o psicólogo suíço Jean Piaget, que criou a teoria do desenvolvimento cognitivo. Quando a gente tem essa mentalidade de evolução, a noção de fracasso muda.

Carol S. Dweck

MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Professora da Universidade de Stanford, Carol S. Dweck é uma das estudiosas mais influentes do mundo no campo da psicologia comportamental e da personalidade. Ela mesma se considerava obcecada por compreender por que algumas pessoas lidam bem com os fracassos e outras não. Para encontrar a resposta, resolveu estudar o comportamento de crianças estudantes que enfrentavam problemas difíceis. E ela conta sobre seu estudo no livro *Mindset: a nova psicologia do sucesso*:

Levei várias crianças, uma de cada vez, a uma sala na escola delas, onde as deixei ficar à vontade com uma série de quebra-cabeças para resolver. Os primeiros eram bastante fáceis, mas os seguintes iam ficando mais difíceis. Enquanto as crianças resmungavam, suavam e se esforçavam, eu observava as estratégias delas e investigava o que pensavam e sentiam. Esperava encontrar diferenças no modo como elas enfrentavam as dificuldades, mas percebi uma coisa que jamais havia imaginado. Diante dos quebra-cabeças mais difíceis, um menino de 10 anos puxou a cadeira para mais perto, esfregou as mãos e exclamou: “Adoro um desafio!” Outro, lutando com os quebra-cabeças, ergueu os olhos com uma expressão satisfeita e disse, com ar de autoridade: “Sabe, eu já esperava aprender alguma coisa com isso!” “O que há de errado com eles?”, pensei. Sempre havia achado que uma pessoa ou sabia lidar com o fracasso, ou não sabia. Nunca imaginara que alguém pudesse gostar de errar e falhar.

Foi nesse momento que Carol se deu conta de que nem todas as pessoas olham para o fracasso como derrota. Existe uma mentalidade diferente, capaz de simplesmente enxergá-lo como aprendizado. Carol explica que essas crianças que se sentiam estimuladas com o fracasso sabiam que as qualidades humanas e as habilidades intelectuais podem ser cultivadas por meio do esforço. E, dessa forma, elas estavam se tornando mais inteligentes.

A partir dessas observações, Carol Dweck percebeu que existem dois tipos básicos de mentalidade entre as pessoas: o *mindset* fixo, no qual se acredita que talentos, inteligência e limitações não têm flexibilidade para se transformar; e o *mindset* de crescimento, que opera na direção oposta, acreditando que é possível desenvolver as competências por meio do aprendizado – inclusive por meio dos erros.

Para muita gente que cresceu sendo cobrado para ser perfeito, essa ideia pode ser um tanto difícil de assimilar. Mas, a partir do momento em que você aceita e coloca o *mindset* de crescimento em sua vida, isso é libertador.

(...) *Esse mindset de crescimento se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades primordiais por meio do esforço. Embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras — em talentos, aptidões iniciais, interesses ou temperamento —, cada um de nós é capaz de se modificar e se desenvolver por meio do esforço e da experiência.*

Será que as pessoas dotadas desse mindset acreditam que qualquer um pode se tornar qualquer coisa? Que qualquer pessoa com a motivação ou com a instrução adequada pode se transformar em um Einstein ou em um Beethoven? Não, mas elas acreditam que o verdadeiro potencial de uma pessoa é desconhecido (e impossível de ser conhecido); que não se pode prever o que alguém é capaz de realizar com anos de paixão, esforço e treinamento.

Para as pessoas que adotam um mindset de crescimento, a crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas cria uma paixão pelo aprendizado. Por que perder tempo provando a si mesmo suas qualidades se você pode se aperfeiçoar? Por que ocultar as deficiências, em vez de vencê-las? Por que procurar amigos ou parceiros que nada mais farão do que sustentar sua autoestima, em vez de outros que o estimularão efetivamente a crescer?

E por que buscar o que já é sabido e provado, em vez de experiências que o farão se desenvolver? A paixão pela busca do desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo — especialmente — quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do mindset de crescimento. É o que permite às pessoas prosperar nos momentos mais desafiadores da vida.

O *mindset* de crescimento se torna fundamental em todo momento desafiador, como o que vivemos hoje, em que acontecem transformações profundas em pouco tempo. Porque quem tem a mentalidade fixa só consegue avançar e prosperar quando sente que tem tudo sob controle e que todas as suas atividades e decisões estão confortavelmente ao seu alcance. No mundo volátil e incerto em que vivemos, as certezas de hoje podem cair por terra amanhã.

Precisamos tomar consciência da importância de nos sentirmos à vontade com as falhas e com as incertezas e passar isso para as novas gerações. Pais precisam ensinar os filhos a terem um *mindset* de crescimento, ou seja, aprender a aprender. Nunca achar que sabe o suficiente. É preciso ensinar as crianças a se manterem curiosas, questionadoras e sempre capazes de inovar e criar. Os que esperam que os desafios do mundo apareçam simplesmente para comprovar quão inteligente são fazem parte da famosa “cultura da autoestima” – uma epidemia que só serve para fragilizar as atuações e que acontece porque alguns são criados em uma bolha de elogios. De tanto uma pessoa ouvir que é “inteligente” ou “talentosa”, ela passa a acreditar nisso como uma verdade absoluta e perde a capacidade de ser confrontada com desafios complexos. No extremo, acredita que é perfeita.

O problema é que esse conceito de perfeição é ilusório e temporário. O que pode ser perfeito hoje amanhã não é mais. Todo dia temos exemplos de como as realidades e processos mudam. Portanto, hoje é preciso tomar decisões mesmo sem ter todas as respostas ou a segurança do resultado.

Gary Bolles diz que, para as pessoas acharem ou criarem um trabalho significativo e bem remunerado, elas devem ter dentro de si a crença de que, se partirem para a ação, terão um resultado positivo. Isso elas conseguem quando são solucionadoras de problemas, porque essa habilidade faz com que uma pessoa seja valorizada e remunerada; adaptáveis, porque, se temos uma certeza, é a de que a realidade vai continuar mudando; criativas, porque a criatividade humana é o que nos diferencia dos robôs; e empáticas, porque nós temos a habilidade de continuamente nos apaixonar pelas pessoas e de nos envolver com os problemas a ponto de querer trazer soluções. Para Gary, as escolas deveriam ensinar os alunos a ser tudo isso (e as empresas também deveriam estimular seus colaboradores!). Eu acredito que mães, pais, tios, tias, avós e avôs também podem e devem contribuir.

Uma forma de fazer isso é não limitar a criança ou o adolescente a aprender apenas o que é ensinado pela escola. Encorajá-lo a ampliar o leque de conhecimentos. Estar atento ao que ele tem interesse em aprender. Culinária? Engenharia? Robótica? Andar de *skate*? Desenhar? Valorizar o que ele gosta, as tendências dele, o que o faz feliz – essa pode ser uma boa pista do propósito dele neste mundo.

Para Pablos Holman (futurista da Singularity, cientista e inventor), é preciso desenvolver crianças para serem diferentes umas das outras. Ele comenta que nos Estados Unidos os sistemas educacionais estão formatados para que as crianças aprendam os mesmos conteúdos – e eu vejo que no Brasil não é diferente disso. Na escola, os alunos têm que dar conta de um currículo único, estejam interessados ou não naquilo. Isso acaba fazendo com que as crianças sigam um padrão de conhecimento e percam a chance de desenvolver seus diferenciais e seu potencial para atuar de forma única. Para Holman, não é disso que precisaremos no futuro, já que as atividades repetitivas serão feitas por robôs.

Do que precisamos? De uma diversidade de pensamentos, de pessoas capazes de pensar de maneiras diferentes sobre um problema ou uma situação. Pois é daí que vem a inovação. “Crianças têm a capacidade de adquirir muito conhecimento – e rápido – porque são curiosas. Se você não tira proveito disso, está simplesmente matando essa motivação. Os pais devem procurar descobrir no que elas estão interessadas e explorar isso. Com a minha filha, o que eu fiz foi contratar tutores – um jeito chique de me referir a alunos do ensino médio – não para treiná-la para o teste de matemática, mas para ampliar os conhecimento dela de acordo com seu interesse em cada idade. Foi assim que, quando

“Crianças têm capacidade de adquirir muito conhecimento porque são curiosas. Se não tira proveito disso, você mata essa motivação.”

ela tinha 5 ou 6 anos, pôde participar da criação de um *stop motion movie* com as Barbies dela, usando um iPad. Mais tarde, fez projetos de culinária, atividades de dança... Hoje minha filha sabe como montar um projeto”, conta.

Você também pode mostrar a seus filhos, colaboradores e amigos os múltiplos caminhos para construir uma estrada larga, uma Anticarreira. Ou seja, apresentar um universo maior de possibilidades além de entrar em uma universidade e depois arrumar um trabalho.

Um dos estímulos que pode dar é para que seu filho seja um empreendedor, porque ainda que trabalhando em uma empresa essa habilidade será muito bem valorizada e desejada.

Salim Mattar é presidente e fundador da Localiza. Seu pai sempre o estimulou a empreender: “Fui condicionado pelo meu pai a abrir um negócio pra mim. Eu agradeço a orientação que ele me deu. A educação, hoje, dentro de casa, pode ser responsável pela formação de inúmeros empreendedores e de pessoas que vão para o trabalho felizes por trabalhar, felizes por realizar, felizes por serem úteis. Quem trabalha se sente útil”, afirma.

Mattar observa que o comportamento das pessoas mudou ao longo dos anos. Hoje, elas buscam um propósito. “Nos últimos 40 anos, os valores mudaram, a sociedade mudou, mudaram as oportunidades de negócio. Há uma mudança brutal na sociedade e isso passa pelo comportamento das pessoas. Minha filha está buscando um propósito. Sua pergunta é: ‘O que eu posso fazer para ajudar o mundo?’. As pessoas de hoje são mais inteligentes, melhores, mais sofisticadas, captam muito mais, e a rede de informação hoje é fantástica”, avalia.

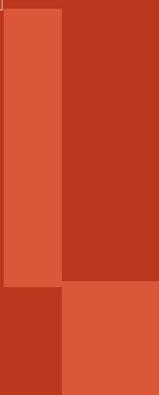
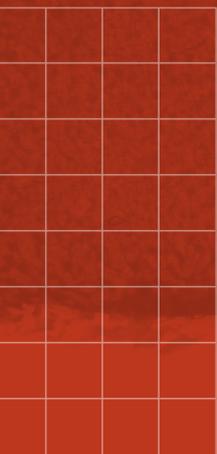
Pego carona na fala de Salim. No momento em que seu filho for escolher o que quer fazer, oriente-o a ir atrás daquilo que faz seus olhos brilharem. Não estamos limitados por aquilo que estudamos na faculdade e pelas experiências formais de trabalho que tivemos. Seu filho pode ser um engenheiro que trabalha com *mar-*

keting e é *chef* de cozinha, um jornalista que trabalha com vendas e faz *triatlo*, um administrador de empresas que trabalha como quiroprata e tem um Instagram de viagens. Aliás, tudo isso vale para você também aplicar na sua vida hoje. Crianças aprendem muito mais pelos exemplos do que por palavras. Então, ter um modelo de Anticarreira em casa é um ótimo começo também.



13

**Comece
pintando
uma parede**





Acontece com todo mundo. Achar que o desafio é grande demais, que o tombo doeu, ou que depois de vários tombos você não vai mais conseguir se levantar.

A receita para sair dessas situações é começar de algum lugar.

Hamdi Ulukaya

O IOGURTE CHOBANI E
A PALESTRA EM WHARTON

O turco Hamdi Ulukaya sempre adorou iogurte. E ele gostava daquele tipo consistente, que cresceu comendo na Turquia, feito por sua mãe. Quando se mudou para os Estados Unidos, em 1994, detestou o iogurte que encontrou à venda por lá: era muito líquido e muito aguado. Para voltar a comer um iogurte parecido com o da sua terra, teria que fazer em casa!

Então, em março de 2005, ele achou uma folha jogada no chão com o anúncio de uma fábrica de iogurte para vender. No anúncio havia algumas fotos do local, que tinha sido construído em 1920 e parecia em más condições. A fábrica era da gigante Kraft, que havia decidido sair do *business* de iogurte. Hamdi já era dono de uma fábrica de queijo Feta, chamada Eufrates. Naquela época, a Eufrates tinha pouco menos de 40 empregados e cerca de 2 milhões de dólares em vendas. Parece muito, mas praticamente só cobria as despesas do negócio e dava uma retirada mensal para ele viver uma vida confortável, mas sem luxos.

Mesmo sem ter capital para investir em um novo negócio, ligou para o corretor e pediu para conhecer a fábrica. O local estava em péssimas condições. Segundo ele, “era um local triste, como um cemitério, numa

Para construir grandes coisas, é preciso fazer as pequenas e começar a mudar a energia do que está parado.

cidade muito pequena. Muitos equipamentos estavam incluídos no preço, mas eram velhos”. A única boa notícia era o preço: menos de 1 milhão de dólares. E ele sabia que algumas máquinas que estavam ali, apesar de velhas, custariam mais do que isso se fossem compradas novas.

Resolveu falar com o seu advogado e perguntar o que ele achava da ideia de comprar a fábrica. O advogado listou vários motivos para que não fizesse aquilo: o péssimo estado do local; o fato de a Kraft ter desistido poderia ser um sinal de que não era um bom negócio; e, principalmente, ele não tinha dinheiro para tanto. Mas ele não se convenceu.

Conseguiu um empréstimo e lançou o iogurte Chobani, que em alguns anos se tornou um negócio de 1 bilhão de dólares. E tudo começou pela iniciativa de Hamdi de dar o primeiro passo reconstruindo a fábrica, pintando paredes, consertando máquinas.

Já há muitos anos tomo o iogurte Chobani quando vou aos Estados Unidos. Em 2018 fiquei sabendo que Hamdi foi convidado para falar para a turma de formandos em Wharton. A fala dele é muito boa e está no bit.ly/hamdianticarreira.

Para construir grandes coisas é preciso fazer as pequenas, dar os primeiros passos e começar a mudar a energia do que está parado. O local abandonado virou uma fábrica próspera pela iniciativa de um único homem. Todos nós temos essa força para começar.

Marcos Samaha, que foi presidente do Pão de Açúcar, do Walmart e, enquanto escrevo o livro, é presidente do Tenda Atacado, tem um ritual quando assume uma nova empresa. Não só visita todas as lojas como manda pintar a fachada das que não estão perfeitas. Ele diz que assim as pessoas veem que você está cuidando da loja, e isso faz aumentar o fluxo de clientes. É o primeiro passo para reverter o resultado de prejuízo.

Faz sentido. Especialmente se entendermos o impacto do belo em nossas vidas. No documentário produzido pela BBC chamado *Why Beauty Matters* (Por que a beleza importa), o filósofo britânico Roger Scruton diz que a beleza é um valor tão importante quanto a verdade e a bondade. Ela não foi colocada no mundo por Deus, mas descoberta pelas pessoas. E, quando se percebe esse cuidado, a sensação causada é a de que aquilo é suficiente, se basta. Portanto, algo bonito traz boas sensações, atrai. Então, faz mesmo sentido arrumar a estética para dar o primeiro passo rumo ao sucesso.

As pequenas tarefas diárias são capazes de transformar a vida das pessoas. É nisso que acredita o almirante reformado da Marinha norte-americana William H. McRaven. Durante quase quatro décadas, dedicou sua vida à Marinha dos Estados Unidos. Ele foi um dos comandantes da operação que capturou Osama Bin Laden.

McRaven acredita que ter exercido pequenas tarefas com perfeição no seu dia a dia, como arrumar a cama todas as manhãs, fez uma grande diferença em sua maneira de encarar a vida e de lidar com os desafios da guerra. Afirmou, em uma entrevista à revista *Exame*, que, você não fizer direito as pequenas tarefas do dia a dia, dificilmente vai conseguir realizar as tarefas mais complexas. Fazer a cama todas as manhãs é uma tarefa fácil, que pode proporcionar a sensação de realização e encorajar as pessoas a fazerem mais e mais tarefas.

Pequenas coisas afetam nossa vida diariamente. Se você não tirar o lixo, a casa fica com cheiro ruim. Se não abastecer o carro, não consegue se locomover. Se não se dedicar à educação de seus filhos, eles podem se tornar adultos problemáticos. Se não cuidar da sua vida financeira, pode perder dinheiro. São

“Se você não fizer direito as pequenas tarefas do dia a dia, dificilmente vai conseguir realizar as tarefas mais difíceis.”

hábitos pequenos, comuns e que as pessoas costumam realizar de maneira automática, mas viram grandes problemas se não executados corretamente e diligentemente. A teoria de McRaven virou o livro *Arrume a sua cama: pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo*, que ficou em primeiro lugar na lista dos *best-sellers* do *The New York Times*.

Pessoas que deixam o mimimi de lado e entendem que a construção do próprio futuro está em suas mãos – independentemente dos contextos e das crises e dificuldades, que são inevitáveis – são as que conseguem as melhores oportunidades e os melhores resultados em sua vida. Percebi isso ao analisar os dados de admissões e demissões brasileiras a partir de 2011. Em 2015, em um dos piores momentos da história econômica do país, mais de 16,5 milhões de pessoas foram contratadas, como mostram os gráficos abaixo.

E isso é algo que a mídia normalmente não publica. Colocam apenas a geração líquida de empregos, e não é nisso que você



Pesquisa feita no site do Caged no dia 5 de setembro de 2019, por competência declarada, buscando-se admitidos e contratados para os anos 2012 a 2018.
<https://caged.maisemprego.mte.gov.br/portalcaged/>.

deve focar. Pois no ano de 2015, mesmo com a geração líquida negativa em mais de 1,5 milhão de postos de trabalho, mais de 16,5 milhões de pessoas foram contratadas. A questão é: de que lado da estatística queremos estar?

Protagonismo

Para estar do lado certo das estatísticas sem dúvida é necessário ter competências técnicas. Mas eu arrisco dizer que o que vai gerar mais impacto é ser protagonista.

Ser protagonista é ter *ownership*. É construir, por si só, a própria trajetória. Quem tem *ownership*, ou postura de dono, entende que é preciso entrar em ação para conquistar os objetivos e não se deixar abater pelos acontecimentos. Esse comportamento já é importante hoje e se tornará ainda mais necessário daqui para a frente. Cada vez mais as empresas estão colocando nas mãos dos funcionários a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas próprias trajetórias.

Estamos num momento em que ninguém mais vai pegar na mão do funcionário para controlar sua produtividade. E, estressando esse conceito, ninguém vai pegar na mão de um profissional, seja ele funcionário, seja autônomo ou empresário, para mostrar quais são seus próximos passos. Esqueça isso. Ninguém vai dizer o que você precisa fazer para alcançar seus objetivos. Isso é uma responsabilidade individual.



Daniel Feferbaum

O QUE UMA MICARETA TEM A VER COM MÓVEIS?
E MÓVEIS COM UMA *FOOD TECH*?

Meu sócio e amigo Daniel Feferbaum é alguém que tem um protagonismo nato. Desde criança sonhava em empreender. Ele

diz que isso vem de família, já que o pai é médico mas, mesmo sem saber nada a respeito, quando teve uma oportunidade comprou um pedaço de terra e começou a plantar laranjas. A vida toda se dividiu entre as duas atividades.

Daniel se inspirou nele. Sua primeira empresa foi também a minha: a Brandspirit, que fazia o CarnaItu. Depois dessa experiência inicial, ele teve uma oportunidade de fazer MBA na Thunderbird School of Global Management, no Arizona, EUA. Nos anos em que estive lá, sempre pensava no que poderia fazer de diferente quando voltasse ao Brasil. A ideia veio quando fazia compras no fim de semana nos supermercados americanos. Ele encontrava uma quantidade grande de produtos funcionais e orgânicos nas gôndolas – algo de que havia muito pouco no Brasil. Voltou em 2007 com isso na cabeça.

Ao retornar ao Brasil, viu uma oportunidade: o *design* brasileiro tinha virado moda no exterior, após a campanha das Havaianas. Por isso, Daniel decidiu exportar móveis com *design* brasileiro. No entanto, com a apreciação do Real, a exportação ficou inviável. Mesmo assim, por sete anos ele tocou a empresa vendendo móveis para o mercado interno, do sul do país até Manaus.

Só que a ideia do produto orgânico e funcional não parava de martelar em sua cabeça. Daniel ainda tinha uma inquietude: queria fazer algo que pudesse escalar de verdade e gerar um impacto positivo na vida das pessoas. Mesmo sem saber por onde começar, começou.

Primeiro, chamou uma assessoria de médicos e nutricionistas e passou esse conceito para eles. Recebeu de volta estudos do Brasil e de fora com as principais carências nutricionais da população. Havia ali uma série de nutrientes que faziam falta na alimentação do dia a dia, como cálcio, vitamina D, fibras, ômega 3... A sugestão do time de especialistas era que as pessoas pudessem complementar a alimentação com um suco da própria fruta, por ser um produto que já tem propriedades saudáveis, e que já

está no hábito de consumo das pessoas. Daniel abraçou a ideia. E assim surgiu a W Nutricional, empresa de bebidas orgânicas e funcionais.

Passo seguinte? Enfrentar desafios! O primeiro? A legislação do Brasil, porque o Ministério da Agricultura não tinha na lista de ingredientes a previsão de colocar ômega 3 e cálcio num suco. Foi preciso esperar dois anos para conseguir registrar o produto. Em fevereiro de 2014, depois de vários anos de planejamento e desenvolvimento, fizeram o primeiro lançamento do suco funcional Life Mix.

Logo ganharam um prêmio como produto funcional mais inovador da Food Ingredients Awards, nos Estados Unidos. Um incentivo e tanto! Mais tarde, quando lançaram sua linha de chás, receberam medalha de bronze como melhor chá pronto para beber do mundo, em uma competição internacional.

O que mais deixa Daniel feliz é que seu propósito está conectado com o da empresa. “Se fosse para fazer mais do mesmo, eu não faria. Sou apaixonado por inovação. Acho que a gente tem que trazer coisas novas e diferentes. Claro que você paga um preço muito caro por isso, que é todo esse desafio desde regulatório, até explicar o conceito pro mercado, criar uma categoria, fazer o consumidor entender o conceito...”, enumera Daniel.

Eu acredito no Daniel e no sonho dele de melhorar a vida das pessoas por meio da alimentação. Por isso, fui o primeiro investidor da W Nutricional e faço parte do conselho da empresa. Dá gosto ouvir o Feferbaum falando de onde espera chegar: “Meu projeto é que os nossos produtos cheguem à maior quantidade de consumidores possível, e com grande reconhecimento como um produto que tem uma real qualidade, verdadeiramente saudável, natural. Fico muito feliz quando alguém me pergunta o que eu faço e a pessoa comenta: ‘Poxa, eu já vi seu produto na gôndola’. ‘Life Mix Kids? Eu conheço essa marca. Eu dou pro meu filho’. Estou cumprindo meu propósito quando vejo uma criança con-

sumido um produto que sei que foi feito por pediatras e que tem só coisas boas pra ela, que vai ajudá-la a crescer. Conseguimos atingir, por exemplo, licitações públicas, um mercado em que nem imaginávamos que poderíamos atuar, e vemos hoje crianças em escolas públicas com a caixinha do nosso suco, consumindo nutrientes que vão ajudar no desenvolvimento delas”, diz.

É claro que, por trás do sucesso, vem um caminhão de dificuldades diárias típicas de qualquer empresário/empreendedor, mas Daniel é uma das únicas pessoas que eu conheço que mesmo com um desafio enorme na mão está sempre calmo. O segredo? Segundo ele, tem que ser otimista. “Você não pode pensar na opção de não dar certo. E acho que não adianta levar problema do trabalho para casa e ficar sofrendo. Ou o que é uma coisa para ser superbacana vai virar o inferno da sua vida. Tem que ser positivo e não parar de fazer”, resume.

As pessoas se encantam e querem estar perto de quem faz. Então, vai lá e faz. Tudo o que você faz passa uma mensagem de quem você é. Até a forma como você se veste, o fato de cuidar de si próprio, se apresentar direito para as pessoas importa. Quando você brilha, as pessoas vão atrás de você. Essa é uma maneira de ser ajudado, recomendado, lembrado. Quando isso acontece, não se trata simplesmente da boa vontade de alguém. Pode ter certeza. Você fez por merecer.

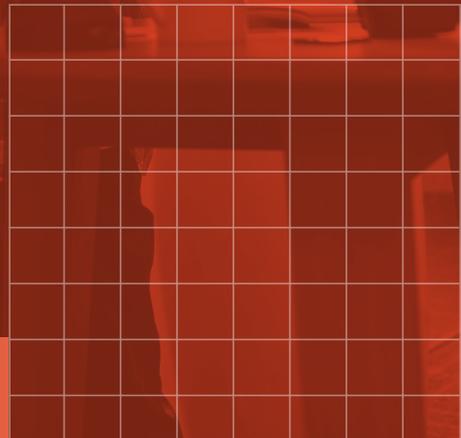
Caiu? Levanta! Errou? Aprenda com o erro! Comece ou recomece de algum lugar. Mas vá em frente. Comece, mesmo que seja pintando uma parede.

14

"Alguém
tem que fazer
alguma coisa"

X

"Eu tenho
que fazer
alguma coisa"





Para quem está se reinventando, não vai faltar trabalho. Eu vejo *startups* e empresas de tecnologia crescendo aqui no Brasil e contratando. Elas, inclusive, enfrentam dificuldade para encontrar profissionais qualificados. E é isso o que você precisa fazer: se qualificar. Não apenas se especializar numa área.

Tive a oportunidade de participar de um painel sobre o futuro do mercado de trabalho com Paulo Feldmann, professor da FEA-USP, no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Feldmann diz que o profissional do futuro terá que ter uma qualificação muito geral e completa, com conhecimento em várias áreas: “Será menos especialista, mais generalista e conseguirá aprender assuntos novos muito rapidamente. Essas características o capacitarão para trabalhar em novas funções. A habilidade mais importante será a capacidade de identificar novas oportunidades. Diferentemente do engenheiro ou do médico atual, no futuro ninguém vai saber em que irá trabalhar”.

O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender. É o que afirma o escritor e futurista americano Alvin Toffler. Essa capacidade de reaprendizado é uma das características da Anticarreira. Todas as profissões sofrerão transformações nos próximos anos, e será preciso aprender a lidar com elas e, com isso, se reinventar.

O lado bom de as máquinas substituírem nossas atividades operacionais é que sobrar espaço para seguirmos sendo mais e mais humanos. Essa é a principal qualificação para o futuro: saber ser o humano por trás das máquinas.

Hélio Beltrão, fundador do Instituto Mises Brasil, nos ensina que a definição de emprego está cada vez evoluindo mais. Não é apenas estar fixo numa empresa, oito horas por dia, ganhando

**Ou a pessoa está
trabalhando
ou não está
trabalhando.
Trabalhar
independe de ter
um emprego.**

um salário. Emprego significa que você acorda de manhã e vai trabalhar buscando agregar valor para alguém na sociedade. E vai ser pago por isso. “O segredo de ter uma vida profissional bem-sucedida é fazer o encontro adequado entre os seus talentos e as suas paixões. Não adianta ter paixão sem ter talento. E, quando se tem talento sem paixão, a tendência é não se sentir completo”, diz. Ele acredita ser possível desenvolver uma habilidade diferenciada se você é “maníaco” por alguma coisa. Ou seja, se dedica de corpo e alma a algo.

Se eu pudesse, tiraria do dicionário as palavras “emprego” e “desemprego”. Ou a pessoa está trabalhando ou não está trabalhando. Trabalhar independe de ter um emprego. Convido você a se perguntar: “Estou trabalhando em um lugar de que eu gosto? Estou em um lugar de que eu não gosto?”. Se chegou à conclusão de que não gosta, cabe a você tomar uma atitude para fazer ficar interessante ou então mudar.

A palavra “desempregado” carrega em si o fato de que isto pode estar acontecendo, pois alguém que tinha que ter gerado trabalho para você não gerou. Tire ela do seu dicionário!



Geraldo Rufino

O QUE VOCÊ CHAMA DE LIXO
ELE CHAMA DE OPORTUNIDADE

Para Geraldo Rufino, que começou sua trajetória a partir do zero, como catador de latinhas, e hoje tem uma empresa de reciclagem que fatura milhões por ano, o melhor caminho é acreditar em si mesmo e entender que somos flexíveis e adaptáveis. “O ser humano tem um poder de adaptação absurdo. Ele precisa sair dessa mentalidade limitada, travada, entendendo que todos os dias nós estamos sujeitos a mudar. Cada dia que se inicia você

precisa se reinventar. Então, a formação tem que servir como base para ter mais informação. Não dá para pensar assim: durante os próximos dez anos, vou fazer tal coisa. No meu ponto de vista, a carreira é construída a cada dia”, diz.

Rufino defende que, antes de olhar para as profissões do futuro, é preciso olhar para o presente e se perguntar como está o seu relacionamento com as pessoas. “Ao invés de ficar preocupado com qual será a profissão do futuro, você precisa estar preparado para lidar com pessoas. Saber qual é a sua relação, sua conexão com os outros, porque, independentemente do que for fazer, sempre você vai precisar de alguém, direta ou indiretamente. Em qualquer profissão há uma pessoa envolvida. Se você não está preparado para dar um bom-dia, estará atrasado em qualquer profissão do futuro. Cada vez que o futuro se aproxima, eu chego mais à conclusão de que nós precisamos voltar e resgatar a nossa essência e rever os nossos valores”, avalia.

Para o empresário, a pergunta a fazer é: quanto tempo vou viver e como vai ser a minha vida? Para ele, precisamos começar a trabalhar a humanização em vez de ficarmos preocupados com que tipo de tecnologia vem por aí. Nas palavras dele: “É preciso voltar a estabelecer relacionamentos, porque quem tiver mais habilidade para lidar com pessoas vai estar mais qualificado profissionalmente”.

A tecnologia não é uma exterminadora de trabalho. De fato, ela é uma aliada na ampliação do seu portfólio de atuação – como empregado, como empreendedor ou como os dois. Surgirão dezenas de mercados, indústrias e comportamentos nas próximas décadas.

Eu tenho um sonho de fazer todos nós (brasileiros e estrangeiros, ou seja, pessoas) entendermos que só chegamos até aqui porque nossos ancestrais saíram das cavernas e foram caçar.

Eles não ficaram nas cavernas esperando por um emprego, ou reclamando porque não tinham dinheiro para fazer um curso sobre como se virar na selva. Por respeito à nossa ancestralidade, acredito que devemos parar de procurar emprego e começar a criar trabalhos.

Não estou sozinho nessa. Prêmio Nobel da Paz de 2006, o economista Muhammad Yunus teve a mesma linha de raciocínio ao apostar na concessão de microcrédito e no empreendedorismo como forma de reduzir a miséria em seu país, Bangladesh. Ele acredita que dar dinheiro aos pobres não é a solução para tirar as pessoas da pobreza. Concordo com ele. O caminho é criar formas de aumentar a prosperidade, e isso se faz quando as pessoas têm atitude. Nossa condição como humanos é não ser apenas um *Homo sapiens*, mas também um *Homo agens*, que parte para a ação, como ensina Ludwig von Mises em seu livro *Ação humana*:

O incentivo que impela o homem à ação é sempre algum desconforto. Um homem perfeitamente satisfeito com a sua situação não teria incentivo para mudar as coisas. Não teria nem aspirações nem desejos; seria perfeitamente feliz. Não agiria; viveria simplesmente livre de preocupações. Mas, para fazer um homem agir não bastam o desconforto e a imagem de uma situação melhor. Uma terceira condição é necessária: a expectativa de que uma mudança de comportamento dele tenha o poder de afastar ou pelo menos aliviar esse desconforto.

E eu estou extremamente inconformado. Não posso me conformar que, no Brasil, 13 milhões de pessoas tenham acreditado no que foi dito a elas em algum momento de suas vidas. Que, se não for alguém dando emprego a elas, não poderão trabalhar. É muito potencial desperdiçado. Esse desconforto inclusive foi um dos motivos de eu ter escrito este livro. E também de ter feito o “anti-lançamento”: os que baixaram o livro pagaram quanto quiseram, e quando puderam. Meu sonho grande é que todos os que leram até aqui já tenham se inspirado, seja começando a gerar renda

imediatamente, seja gerando valor para os outros e para a sociedade. Enfrentando seus medos, suas “vergonhas”, os mimimis, ou qualquer barreira física ou psicológica que ainda existisse.

Não faltará trabalho para os profissionais que constroem uma Anticarreira. O futuro do trabalho está nas suas mãos. Inclusive o futuro do mercado de trabalho está nas suas mãos. Se você puxar a responsabilidade para si, pode criar o futuro.



Cristiana Arcangeli

O SHARK TANK É SÓ A PONTA DO ICEBERG!

Cristiana Arcangeli é *expert* em criar o futuro. “Eu sou uma pessoa meio inquieta. Estou a toda hora me reinventando. Sou muito ligada a transformar mercados, a transformar as coisas, os *status* de coisas, de momentos, de produtos, de saúde. Esse tesão pela transformação é o que me fez buscar coisas diferentes”, contou ela em nosso bate-papo em sua casa, em São Paulo.

Com esse espírito transformador, nos anos 1980 a então dentista decidiu vender seu consultório para investir em algo que faltava no mercado de cosméticos: xampus de qualidade. “Eu sempre tive um cabelo difícil de tratar, porque ele era ondulado. Mas os produtos que havia no mercado tinham pouco produto ativo. Era basicamente corante, detergente e sal. O xampu fazia um mal danado para o cabelo. A prateleira do mercado, que era de ferro, enferrujava por causa do sal”, lembra Arcangeli, que já tinha uma queda por produtos naturais, se tratava com homeopatia e acreditava que precisava existir uma linha de xampus com plantas.

Com os 16 mil dólares da venda do consultório, montou a Phytoervas para fabricar os produtos que desejava. Seu primeiro gol com a marca foi quando conseguiu, enfim, ter como cliente a maior loja de departamentos da época, a Mesbla. “Era uma

perfumaria formadora de opinião. Se tinha na Mesbla, as outras perfumarias compravam. Fui tentar vender lá uma, duas, cinco, dez, quinze vezes. Até que um dia, enquanto eu explicava que se tratava de um produto sem sal, a diretora de compras passou e ouviu a conversa. Era uma francesa que entendia muito de cosméticos. Ela pediu para eu ir até a sala dela. Sempre falo que tenho sorte, e a sorte sempre me encontra trabalhando. A mulher me disse que a minha linha tinha tudo a ver com a Mesbla, que inclusive já tinha umas linhas com essa tendência na Europa. Não tinha internet, eu nem sabia o que acontecia em outros lugares, mas ela sabia muito. Saí de lá com um pedido para todas as 48 lojas”, conta. De volta a São Paulo, chamou os quatro funcionários e falou: “Seguinte: isso aqui vai mudar a nossa vida, nós vamos ter que entregar de qualquer maneira. Vamos virar a noite, chamar mais gente, o que for preciso”. Conseguiram. Começaram a vir pedidos de todo lugar. A empresa deslanchou.

Mais tarde, a inquieta Cris Arcangeli viu mais uma oportunidade quando o então presidente Fernando Collor abriu o mercado para a importação. Montou a PH Arcangeli, empresa de importação e distribuição de marcas internacionais. Depois de três anos de negociação, e muita insistência, conseguiu trazer para o Brasil a marca de tratamentos de pele francesa Clarins. “A marca nunca havia tido uma distribuidora mulher, foi um caos até me aprovarem, mas aprovaram. E foi a primeira marca importada de cosméticos de prestígio no Brasil”, diz ela, que logo em seguida viu mais um desafio pela frente.

Havia apenas três pontos de venda no Brasil onde fazia sentido vender Clarins – a maior parte das lojas de cosméticos tinha um perfil muito popular. Veio a necessidade de criar mais um mercado: o das lojas de cosméticos sofisticadas. Cris foi lá e fez acontecer novamente. Surgiu a Phytá, que acabou virando uma rede de lojas. Mas com apenas uma marca para expor nas prateleiras. Nesse momento o dono da Clarins entrou em cena e disse:

“Você não pode ter uma marca só. Não vai ter força no ponto de venda. A Clarins vai perder com isso no futuro. Então, o caminho é eu te apresentar outras marcas. Me pegou pela mão e me apresentou na Chanel, na Givenchy, na Carolina Herrera, no Grupo Pucci... em 5 anos, a Phytá tinha 28 marcas e era a maior distribuidora de marcas internacionais no Brasil”.

Foi também nos anos 1990 que Cris Arcangeli criou Phytoervas Fashion, o primeiro evento de moda do Brasil, no intuito de torná-lo a grande plataforma de publicidade e promoção da marca. “Tudo começou porque a publicidade naquela época era concentrada na Globo e na Editora Abril. Uma página de revista como a *Claudia*, por exemplo, custava 80 mil reais. Eu não tinha dinheiro pra fazer. Então, resolvi fazer evento”, conta.

Primeiro, surgiu a oportunidade de patrocinar um evento da agência de modelos Elite, o Elite Look of The Year. Cris fechou o patrocínio com a condição de que a edição brasileira tivesse o nome Phytoervas Look of the Year. Para dirigir os desfiles, ela contratou um diretor de teatro indicado por um amigo. O nome dele? Paulo Borges. “Naquele momento, toda a moda do Brasil era copiada de fora. Não existia estilista na época, não tinha nada”, lembra.

Foi meio que por acaso que Cris descobriu que sim, estilistas brasileiros existiam, mas ainda não haviam sido descobertos. Isso aconteceu quando ela viu entrar na passarela do Phytoervas Fashion modelos com roupas lindas. Queria comprar e perguntou a Paulo de onde eram. Ele contou que eram de costureiros brasileiros que ninguém conhecia: Fause Hatén, Walter Rodrigues e Alexandre Herchcovitch. Cris pediu a Paulo para ser apresentada a eles e teve a ideia de fazer um desfile para

Na plateia havia 500 pessoas no primeiro dia, 800 no segundo, 1,200 no terceiro. No final, ela anunciou a edição de verão.

mostrar as roupas para mais mulheres. Se ela tinha gostado, outras mulheres também poderiam gostar.

Conseguiram um galpão emprestado na Vila Olímpia. Contrataram nomes como Cláudia Liz, Patrícia Pillar e Betty Prado para desfilarem por um cachê de 100 reais. Com um segurança na porta, “só pra dizer que tinha”. Na plateia havia 500 pessoas no primeiro dia, 800 no segundo, 1.200 no terceiro. Ao final do último desfile, ela pegou o microfone e disse: “Gente, obrigada pela presença de todos. Em julho, nós temos a edição de verão”.

Outro problema: para realizar uma segunda edição era necessário encontrar mais estilistas. Montou uma comissão composta por Costanza Pascolato, Lilian Pacce, Erika Palomino – nomes muito influentes no mundo da moda brasileira. Foi à única faculdade de moda no Brasil naquele momento, a Santa Marcelina, em São Paulo, escolher quem seriam os estilistas da edição seguinte.

Cris construiu um mercado inteiro e com ele criou trabalho para muita gente: os próprios estilistas, as camareiras, os iluminadores, o pessoal de som, o DJ que montava a trilha do desfile... “A gente acabou lançando 61 estilistas. Uma das últimas edições antes de eu vender o evento foi no Ginásio do Ibirapuera. Televisada ao vivo pela MTV, e nós lançamos o Phytoervas Awards, que era um prêmio de moda, premiava a modelo revelação, a campanha de moda mais legal, a revista de moda mais legal, o estilista revelação do ano. A Costanza entregava o prêmio, e a Gisele Bündchen ganhou como modelo revelação com 15 anos... As pessoas falavam “Eu vou no Phytoervas”, não era nem ‘A’ Phytoervas, porque as pessoas não ligavam à marca. Mas o fato de as pessoas repetirem o nome da marca foi fixando, e a Phytoervas foi crescendo”, conta.

Arcangeli vendeu a empresa para a Bristol Myers na época do governo Fernando Henrique Cardoso. O melhor argumento de compra que ouviu era que iriam vender a Phytoervas no mundo

inteiro. Esse era seu sonho: ver finalmente uma marca brasileira com representatividade internacional.

Anos mais tarde, ela criou a Éh! Cosméticos, que foi vendida para a Hipermercado por um valor que poderia fazer Arcangeli parar de trabalhar para o resto da vida. Impossível. “Não dá, eu acho que eu morro se eu não fizer nada”.

Em uma farmácia do Japão, encontrou um produto chamado “Health and Beauty Drink”. Tirou uma foto, comprou um dos frascos com colágeno, experimentou e achou horrível. Mas viu que ali existia uma ideia. De volta ao Brasil, começou a estudar o tal do colágeno de tomar. “Não havia nenhum estudo científico ainda. Resolvi misturar nos alimentos que as mulheres comem e não podem comer. Bala, chocolate, suco, pipoca. Fazer isso de uma forma saudável, sem açúcar, de baixa caloria, com colágeno. E isso é *beauty*, porque traz a beleza de dentro pra fora”, explica.

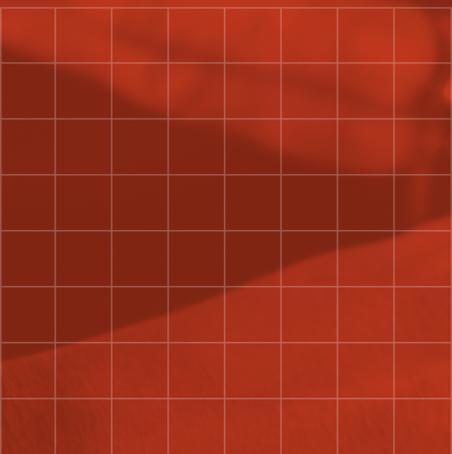
Foi assim que Cris lançou uma nova categoria no mundo, que ela chamou de “alimédicos”. Registrou a marca e nasceu a Beauty’in, em 2009. Em 2014, a Beauty’in foi considerada a 15ª empresa mais inovadora do Brasil.

Cris hoje também é investidora e faz parte do time de tubarões na versão brasileira do programa *Shark Tank*, no Canal Sony.

Para Hélio Beltrão, as pessoas precisam correr atrás, entender o que o outro precisa – assim como fez Cris Arcangeli. “Não se deve esperar de ninguém nenhum presente, nenhuma salvação. Claro que uma pessoa deve contar com a sua família para apoio, com amigos, mas depende de ela entender como o mundo funciona e de como pode agregar para a sociedade. É assim que se consegue alcançar o seu potencial pleno, além da paz e do propósito”, avalia.

15

**A vida é muito
curta para tomar
vinho ruim**





O futuro, o melhor, o presente, é digital. Ao mesmo tempo, tanto o presente quanto o futuro são humanos. A tecnologia nos libera para deixarmos o trabalho repetitivo e braçal e usarmos habilidades mais humanas. Ao contrário do que muita gente pensa, estamos vivendo uma época de ouro em termos de produtividade e ganhos pessoais.

Veja este gráfico dos países mais automatizados do mundo, os que usam mais robôs a cada 10 mil trabalhadores:

Relação produtividade/desemprego/robôs

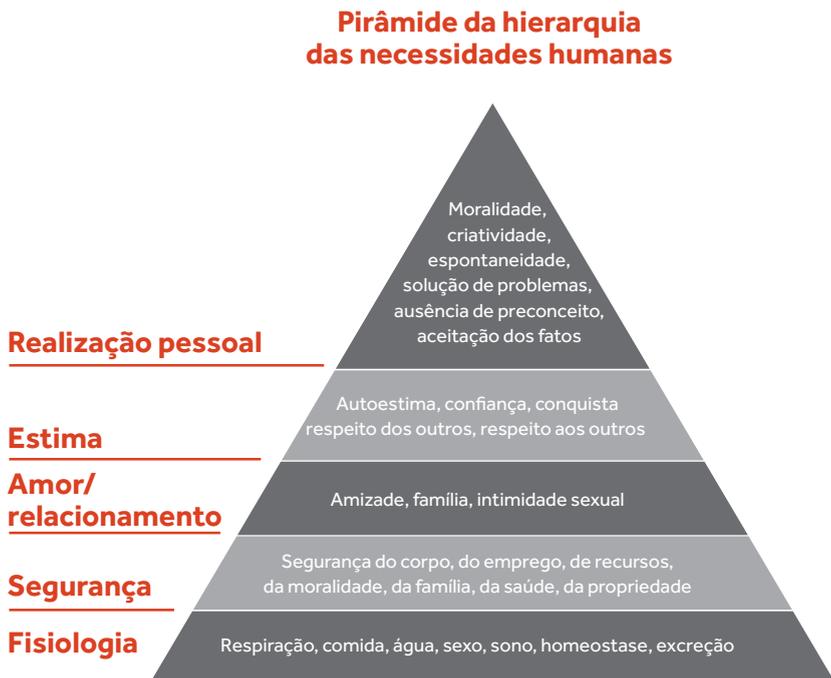
	Robôs/10.000 trabalhadores (IFR)	PIB per capita PPP (World Bank)	Desemprego 2018 (World Bank)
Brasil	10	US\$ 14.282,72	12%
China	68	US\$ 16.186,79	4,70%
Estados Unidos	189	US\$ 55.681,05	4,00%
Japão	303	US\$ 39.293,50	2,40%
Alemanha	309	US\$ 45.959,36	3,70%
Coreia do Sul	613	US\$ 36.776,52	3,70%

Quer saber como os robôs estão impactando o bem-estar e o trabalho da população? Pelo *site* do Banco Mundial, os países que estão entre os que mais usam máquinas no mundo – Coreia do Sul, Alemanha, Estados Unidos, Japão, China – também têm um PIB *per capita* alto, já com poder de paridade de compra ajustado, o que significa que nos países onde mais se usam robôs há maior bem-estar para a população. Além disso, todos esses países estão em pleno emprego. Então, é possível observar que, por mais contraintuitivo que seja, tecnologia e inovação geram demanda por mais trabalho.

Estamos vivendo a época da abundância – tudo está ao nosso alcance, é só se abrir para as oportunidades. Ter a atitude Anticarreira é a melhor maneira de navegar nesse novo mundo e tirar proveito dessas boas notícias. É preciso desenvolver as capacida-

des continuamente, gerar valor e melhorar o mundo e a vida das pessoas. A ideia é estar sempre se perguntando: qual é o próximo nível que posso atingir na minha vida?

Richard Barrett, especialista britânico em liderança, ética e cultura organizacional, usou a pirâmide da hierarquia das necessidades do psicólogo Abraham Maslow como inspiração para pensar sobre isso. Nessa pirâmide, a partir do momento em que as necessidades básicas humanas são superadas, abrem-se novos anseios. Quanto mais se sobe na pirâmide, mais se aproxima da realização pessoal.



De acordo com Barrett, os quatro níveis contando de baixo para cima não costumam dar satisfação duradoura às pessoas – e podem causar muita ansiedade caso não tenham sido conquista-

dos. O último nível, no entanto, não para no topo da pirâmide. Para Barrett, quando se chega ali, as pessoas desenvolvem novas necessidades, pois estão em constante evolução. Por isso, o britânico criou uma espécie de ampulheta com as novas necessidades humanas. Essa ampulheta é apoiada na pirâmide de Maslow e expande o último nível, o da realização pessoal, para os níveis de consciência. Aí entram nossos valores mais profundos, e, conseqüentemente, nossos propósitos.

Níveis de consciência pessoal de Barrett



Foco positivo/**Foco excessivo**

Serviço para a humanidade e para o planeta
Devoção da sua vida com menos serviços próprios para sua visão e propósito.

Colaborando com parceiros
Trabalhando com outros para fazer a diferença positiva pela implementação ativa de visão e propósitos.

Procurando um significado pessoal
Descobrir seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer.

Crescimento pessoal
Entendendo suas mais profundas motivações, experimentando uma liberdade responsável e deixando seus medos para trás.

Autovalorização
Alimentando um senso positivo de orgulho em si e habilidade para gerenciar sua vida. **Força, status**

Pertencimento
Vivenciando um senso pessoal de pertencer, sentir-se amado por você e pelos outros. **Ser querido, culpa.**

Segurança financeira e proteção
Criando um ambiente seguro para si e significativo para os outros. **Controle, ambição**

Barrett acredita que a maior parte das pessoas ainda está nos níveis básicos da consciência, lutando para sobreviver, mas, segundo ele, quando mudamos para os níveis mais altos, estamos buscando propósito.

É essa vontade de chegar cada vez mais longe como ser humano que acaba com a fragilidade e amplia as nossas oportunidades de ter sucesso. Quando uma pessoa tem consciência do seu papel, ela vai querer fazer sempre mais e melhor para che-

gar mais longe, para merecer mais. Para cada um de nós, essa dinâmica de necessidades acontece de forma diferente.

Alexandre Pellaes, que aprofundou os estudos sobre Maslow, atenta para o fato de que as nossas necessidades são dinâmicas, de acordo com a nossa história de vida. "O comportamento que uma pessoa adota pode estar atendendo uma ou diversas necessidades. Por exemplo, há quem coma muito porque realmente tem fome e há quem coma muito por que está com problemas de autoestima", explica. Dessa forma, não existe um único caminho para chegar à realização pessoal. Mas certamente todos eles passam por viver de modo consciente.

Falando em realização pessoal, tem uma história que circulou no começo dos anos 2000 na internet e que me tocou bastante.

Um velho carpinteiro estava para se aposentar. Ele contou a seu chefe os seus planos de largar o serviço de carpintaria e de construção de casas e viver uma vida mais calma com sua família.

Claro que sentiria falta do pagamento mensal, mas ele necessitava da aposentadoria. O dono da empresa sentiu em saber que perderia um de seus melhores empregados e pediu a ele que construísse uma última casa como um favor especial. O carpinteiro consentiu, mas com o tempo era fácil ver que seus pensamentos e seu coração não estavam no trabalho. Ele não se empenhou no serviço e se utilizou de mão de obra e matérias-primas de qualidade inferior. Foi uma maneira lamentável de encerrar sua carreira.

Quando o carpinteiro terminou seu trabalho, o construtor veio inspecionar a casa e entregou a chave da porta ao carpinteiro. "Esta é a sua casa", ele disse, "meu presente a você."

Que choque! Que vergonha! Se ele soubesse que estava construindo sua própria casa, teria feito completamente diferente, não teria sido tão relaxado. Agora ele teria de morar numa casa feita de qualquer maneira.

Moral da história: tudo o que fazemos é para nós mesmos. Não importa o quê. É ali que conseguimos aprender, nos de-

envolver, mudar, começar de novo e desenhar o caminho que queremos seguir. Quando entende e vive esse estado de alta performance, você entra no "estado de fluxo".

Mihaly Csikszentmihalyi

A TEORIA DO FLUXO

Mihaly chegou à teoria do estado de fluidez a partir do questionamento: "O que faz uma vida valer a pena?" – esse foi seu objeto de estudo.

Mihaly cresceu na Europa e, quando tinha entre 7 e 10 anos, vivenciou a Segunda Guerra Mundial. Naquele contexto, percebeu como poucos adultos que ele conhecia eram capazes de resistir às tragédias que a guerra trouxe para a vida deles. Muito poucos conseguiam levar uma vida normal, satisfeita, feliz quando seu trabalho, sua segurança, sua casa tinham sido destruídos pela guerra.

Por isso, começou a procurar entender quais eram os elementos que contribuíam para trazer uma vida que valesse a pena ser vivida, explorando arte, religião, filosofia e vários outros campos do conhecimento que considerava serem meios de explicar essa questão .

Depois de analisar o gráfico de uma pesquisa feita com a população americana sobre o seu nível de felicidade, ele descobriu que aqueles que se declararam “muito felizes” correspondiam a cerca de 30% da população, independentemente do momento econômico e de sua renda *per capita*. Ele percebeu que a falta de recursos materiais contribuía para o aumento da infelicidade, mas o aumento de recursos materiais não contribuía para o aumento da felicidade. Ou seja, não era o ganho de dinheiro que trazia felicidade. Então, o que seria?

Mihaly começou a fazer a pergunta a diferentes pessoas de sucesso como artistas, cientistas etc. Um dos participantes da pesquisa respondeu com um exemplo na área da música: “Fico em um estado de êxtase de tal modo que sinto como se não existisse. Eu vivi isso várias vezes. Minha mão parece se mover independentemente de meu corpo, e eu não tenho a menor interferência no processo. Eu apenas fico lá, assistindo em fascínio. E a música apenas flui”.

Mihaly observa que, quando estamos absorvidos em um processo de fluxo, não temos muita capacidade de monitorar como o corpo está se sentindo, se está com fome, cansado, nem mesmo pensamos em seus problemas mundanos de casa e burocracias. Suas pesquisas, entrevistando uma variedade enorme de pessoas com diferentes níveis de educação e cultura, mostraram que existem elementos comuns que indicam que, no estado de fluxo, temos foco e concentração. Temos também um sentimento de êxtase, de estar fora da realidade do dia a dia. Ficamos serenos, sem

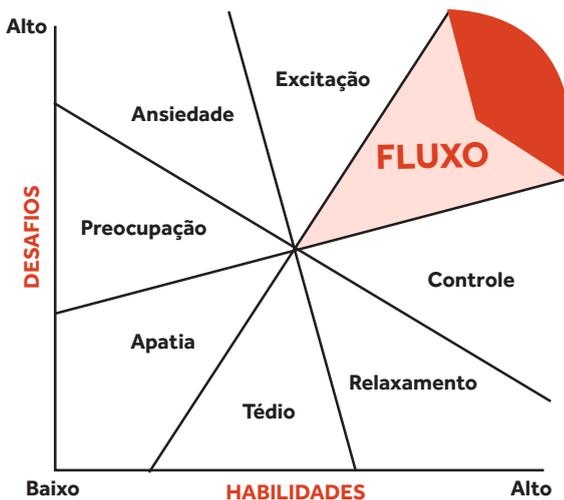


Gráfico: o eixo horizontal representa nosso nível de habilidades, e o eixo vertical representa os desafios diante de nós. Quanto maior o desafio e nosso grau de competência, maior a tendência a encontrar fluxo.

preocupações, e nasce um sentimento de estar crescendo além dos limites do ego.

Em seus estudos, feitos há mais de 30 anos, ele usou *paggers* para medir como as pessoas estavam se sentindo a cada 10 minutos. E o que ele descobriu pode ser representado no gráfico da página anterior:

Em geral estamos no ponto do meio. E a grande descoberta é que cada pessoa encontra o fluxo quando *está fazendo aquilo de que realmente gosta*. No estado de controle apresentado no gráfico, por exemplo, você tem um bom domínio do que está fazendo, mas não se sente muito desafiado. Não por acaso, o estado de apatia é o ponto oposto ao estado de fluxo, porque é quando você se sente pouco desafiado e não está usando suas habilidades. Em seu livro *Flow: The Psychology of the Optimal Experience*, o professor Mihaly diz:

(...) já experimentamos momentos em que (...) [nos] sentimos [no] controle de nossas ações, mestres de nosso próprio destino. Nas raras ocasiões em que isso acontece, experimentamos uma sensação de êxtase, um profundo sentimento de prazer que se torna um marco na memória de como a vida deveria ser. É isso que entendemos por experiência ótima. (...)

Ao contrário do que geralmente acreditamos, os melhores momentos de nossas vidas não são os momentos passivos, receptivos e relaxantes – embora essas experiências também possam ser agradáveis, se trabalharmos duro para alcançá-las. Os melhores momentos geralmente ocorrem quando o corpo ou [a] mente de uma pessoa trabalha no seu limite em um esforço voluntário para realizar algo difícil e que vale a pena. A experiência ideal é, portanto, algo que fazemos acontecer.

Em outras palavras, o estado de fluxo é atingido quando colocamos foco no que estamos fazendo e damos o nosso melhor. Isso acontece quando estamos plenamente envolvidos. Então... "Encontre a sua paixão e vá fundo nela".

Foi esse o conselho que ouvi do professor Vicente Falconi em um bate-papo que tivemos em um evento em Belo Horizonte

no primeiro semestre de 2018, quando perguntei o que ele diria para as pessoas que estão cheias de vontade de fazer. A gente estava em um dos prédios mais lindos que eu já conheci: o prédio da Localiza, com jardim suspenso, arquitetura futurista. Falconi citou a trajetória de Salim Mattar, dizendo que ele começou no negócio de aluguel de carro com apenas seis Fuscas. E chamou a atenção para o que virou a empresa dele, para a quantidade de emprego que gerou. Na opinião de Falconi, isso só se consegue quando se tem muita paixão.

Enquanto estava escrevendo este livro, fui a Brasília conversar com Mattar, que assumiu o cargo de secretário das privatizações no governo brasileiro. Ele confirmou as palavras de Falconi. Me disse que sua maior motivação sempre foi a vontade de realizar, de fazer. Mattar sempre teve a realização como motor do seu sucesso. "Claro que eu tinha uma certa meta a atingir. Quando cheguei a 200 carros, falei: quero ter 500. Mas essa ambição, no bom sentido do inglês e não do português, porque a palavra ambição em português é negativa e em inglês, é uma palavra boa, essa ambição de fazer o plano, de 500, mil, 5 mil carros, é como se fosse um desafio de realização. Chega uma hora que você não usa dois relógios, não usa duas gravatas, nem dois ternos, você não come dois bifés. Então, a realização passa a ter muito mais valor do que o dinheiro em si. Quando eu falo sobre realizar, estou falando de ser feliz, de concluir alguma coisa, de fazer, ter um trabalho, ter uma responsabilidade. Então, o trabalho dignifica o homem. É o espírito de fazer alguma coisa. Não é o dinheiro em si. É a atitude que fala", finaliza.

A vida é muito curta para tomar vinho ruim. E eu diria mais: a vida é muito curta para ter domingos ruins. Fica aqui meu convite para você mudar sua forma de interagir com a vida, com o trabalho e com o mundo. Coloque-se na estrada como se estivesse em uma viagem. Sabe aquela semana de férias em que você se permite investir em um restaurante mais caro imperdível, toma

coragem para voar de balão... tudo porque quer aproveitar cada minuto? Ponha mais isso no seu dia a dia. Permita-se experimentar mais, aprender mais.

Não falo da boca pra fora. Pequenas atitudes, como a de comprar o “Oculus” – equipamento de realidade virtual do Facebook –, para viver a experiência, ou alugar meu carro numa plataforma para ver como é, são exemplos da minha escolha diária de me divertir mais com a vida e com meu trabalho e ficar cada vez mais conectado com o meu propósito. Estamos num laboratório, trate o mundo como um laboratório! Pare para pensar: o que você pode fazer para entrar nesse fluxo na sua vida? Descubra, investigue o que move você. Porque os melhores resultados, trabalhos – e vinhos, e domingos – vêm para quem está sempre em movimento, apaixonado, e puxa a responsabilidade para si de fazer o melhor. Fazendo isso, você vai descobrir que o grande sentido da vida é achar o sentido da própria vida.

O grande sentido da vida é achar o sentido da própria vida.



#anticarreira

**Se gostou, espalha
nas redes sociais com
#anticarreira**

Se tiver sugestões para a próxima edição:
anticarreira@inniti.com.br

Cadastre-se
no meu site
e me siga nas
redes sociais
para continuarmos
conectados.

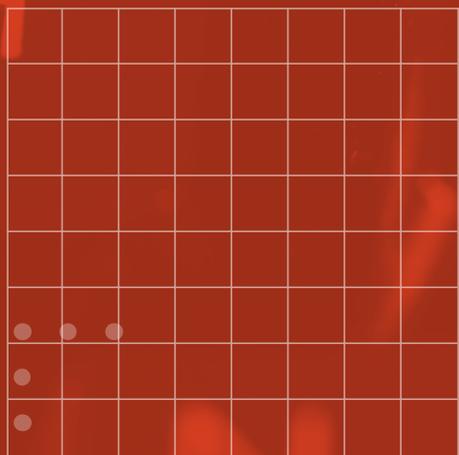
@josephteperman



LinkedIn
Facebook
You Tube
Twitter
Instagram
Medium

josephteperman.com.br

Glossário Anticarreira



Carreira – Caminho predefinido.

Certo – Aquilo que você acha que tem que fazer, baseado no que acha que os outros esperam. Sonho da família, sonho dos outros, que quebrem o melhor para você sem saber o que é melhor para você.

Consciência – Capacidade de sentir.

Desempregado – Tire do dicionário.

Diálogo – Conversa em que você está disposto a mudar de opinião.

Dúvida – Revela parte da realidade que está escondida.

Empregado – Algo que é utilizado.

Fazejamento – Uma mistura de fazer e planejar, tudo misturado, não necessariamente nessa ordem.

Filosofar – Pensar e viver a vida da sua melhor forma.

Governar – Dirigir e comandar.

Ideal – O que não é real.

Impossível – Aquilo que alguém disse que você não vai alcançar – e você acreditou.

Inteligência – Capacidade de tomar decisões.

Inteligência artificial – O mesmo que inteligência, só que feito pela máquina.

Loser – Quem reclama dos outros, da vida ou simplesmente quem reclama.

Opção – Você tem duas: empreender ou intraempreender. Ou fazer os dois ao mesmo tempo.

Plano – Algo que você precisa fazer e seguir, mas também saber quando mudar.

Prazer – O que você sente quando faz o que é certo para você.

Propósito – É o que você nasceu para fazer. O que o mundo ganha pelo fato de você ter passado por aqui.

Protagonizar – Estar no palco. Ir à frente e assumir o risco.

Real – O que não é ideal.

Sonhar – Só vale a pena se transformado em objetivo.

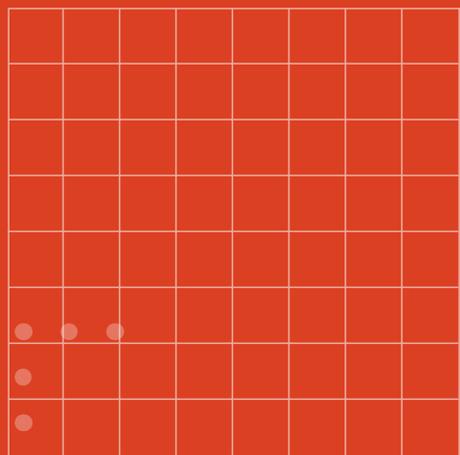
Spam – *E-mails* enviados para um grande número de pessoas. Antes de enviar, pense: faz sentido?

Sucesso – Alinhar pensamento, discurso e ações.

Trabalho – Resolver problemas por meio de tarefas usando as suas habilidades.

Vida – É onde você atua entre os sonhos.

Índice Onomástico e Remissivo



27º Fórum da Liberdade, 41
99 Freelas, 113
99 Pop, 113
100-Year Life, The, de Lynda Gratton
e Andrew Scott, 22

A

*Abundância – O futuro é melhor do que
você imagina*, de Peter
Diamandis, 14, 36
Ação Humana, de Ludwig von Mises,
184
Airbnb, 8, 19, 113, 118
Airbnb Experiences, 113
Albano, Eduardo, 122
Alemanha, 193
AliExpress, 45
Almeida, Bartira, 151
Ambex, 145
América Latina, 27, 116
Anticarreira (conceito), 10-11, 13-14,
19, 21-23, 65, 68-72, 76, 79, 91, 98,
102, 109, 111-12, 114-15, 118-22,
125, 133, 136, 142, 145, 149, 151,
158-59, 168-69, 181, 185, 193
*Anti-frágil – Coisas que se beneficiam com o
caos*, de Nicholas
Nassim Taleb, 14, 70
Antonopoulos, Andreas (1972-), 94
Apple, 61-64, 72
Apptite, 113
Araújo, Gustavo, 117
Arcangeli, Cristiana (1962-), 144,
185-89
Arezzo, 115
Arizona, 176
Arriscando a própria pele, de Nicholas
Nassim Taleb, 14
*Arrume a sua cama: pequenas atitudes que
podem mudar a sua
vida... e talvez o mundo*, de William H.
McRaven, 174
Ásia, 17
AT&T, 115

B

B3, novo nome da Bolsa de Valores,
69
Balaban, Felipe, 13
Banco Garantia, 50
Banco Mundial, 193
BandNews, 38
Barrett, Richard (1945-), 194-95
Bangladesh, 184
Beauty'in, 189
Beethoven, Ludwig van (1770-1827),
165
Belo Horizonte, 199
Beltrão, Helio, 181
Berlim, 60
Biblioteca do Congresso Americano, 18
Bienal do Livro de 2013, no Rio,
124
Bin Laden, Osama (1957-2011), 173
Bitcoin, 60, 94
Babineaux, Ryan, 149
Boeing, 54
Bolles, Richard Nelson (1927-2017),
14, 17-18, 45, 48, 88-91, 133-34
Bolles, Gary A., 17, 88, 112, 166
Borges, Paulo (1963-), 187
BP, antiga British Petroleum, 52
BR Supply, 157
Brandspirit, 176
Brasil, 10, 14, 18, 27, 33, 36-39, 45,
50, 73-74, 79, 96, 101, 106, 117,
123-24, 127-30, 144-45, 151-53,
157, 167, 176-77, 181, 184, 186-89
Brasil Paralelo, 127, 130
Brasília, 200
Bristol Myers, 188
British Broadcasting System (BBC),
173
Brixius, Vitor, 127
Bündchen, Gisele (1980-), 188
Burnett, Bill, 150
Busarello, Romeo, 13, 64-66, 139,
141
Buscapé, 69

C

Cabify, 113
 Califórnia, 17, 37-38, 90
 Camp, Garrett, 61
 Campbell, Joseph John (1904-1987), 128
 Canal Sony, 189
 Cardoso, Fernando Henrique (1931-), 188
 CarnaÍtu, 119, 154, 176
 Carolina Herrera, 187
 Carreira em Y, 80
 Carreira T, 125-26
 Carvalho, Olavo de (1947-), 129
 Casa do Araújo, 117
 Casnocha, Ben (1988-), 149
 Cásper Líbero, 80
 Catharino, Alex, 14
 Chanel, 187
 Chef Secreto, 117
 China, 45-46, 193
Cisne negro, O, de Nicholas Nassim Taleb, 14
 Citibank, 86, 155
 Citigroup, 60
 Clarins, 187
 Clark, Dorie, 14, 139
Claudia, 81, 187
 Clube Curitibano, 95
 Coca-Cola Company, The, 115
 Cocteau, Jean (1889-1963), 61
 Cordeiro, José Luis (1962-), 36, 119
 Coreia do Sul, 193
 Corrêa, Alessandra, 13-14
 Correa, Cristiane, 103
 Costa, Luciane, 13
 Csikszentmihalyi, Mihaly (1934-), 197
Cubo, 140
 Curitiba, 26-27, 95, 152
 Curso Positivo, 95
 Cyrela, 103

D

Daniels, Gilbert S., 143
Dar e Receber, de Adam Grant, 103

Darden School of Business, 39
David X Goliath: A Arte de Enfrentar Gigantes, de Malcolm Gladwell, 62
 Del Valle, 116
 Delfim, Luis, 115-17
 Deloitte, 39, 115
Design da Sua Vida, O, de Bill Burnett e Dave Evans, 150
 Despommier, Dickson (1940-), 36
 Diamandis, Peter (1961-), 14, 17, 36
 Diniz, Abílio dos Santos (1936-), 103
 DogHero, 113
 Dória, João Agripino da Costa Jr. (1957-), 73-74
Drive: The Surprising Thing About Moving Other, de Dan Pink, 104
 Drucker, Peter (1909-2005), 22
 Duncher, Karl (1903-1940), 104
 Dweck, Carol S. (1946-), 163-64

E

Eastman, George (1854-1932), 59
 Easy Taxi, 100-01
 eBay, 61
 EB Capital, 157
 e.Bricks Ventures, 157
 Editora Abril, 80, 187
 EDS, 19
 Éh! Cosméticos, 189
 Einstein, Albert (1879-1955), 127, 165
 Electrolux, 27
 Elite, 187
 Elite Look of The Year, *ver*
 Phytoervas Look of the Year
 Embraer, 54
 Empreendedor do Ano pela E&Y, antiga Ernst & Young, 48
End of Average, The – How We Succeed In World That Values Sameness, de Todd Rose, 143
 Enjoei, 113

Era da Consciência, 85
Era da Informação, 85
Escócia, 27
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), 64-65, 129
Espírito Santo, 151-53
Estados Unidos, 17-18, 39, 74, 97, 105, 111, 150, 157, 167, 171-73, 177, 193
Eu entrego, 113
Eufrates, 171
Evans, Dave, 150
Everest, 87-88, 102, 107
Exame, 173
Executivo de Valor, 48

F

Facebook, 54, 155, 201
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA-USP), 181
Fail Fast, Fail Often: How Losing Can Help You Win, de Ryan
Babineaux e John Krumboltz, 149
Falconi, Vicente (1940-), 103, 145, 199-00
Fantástico, 31
Febracorp Live University, 53
Feferbaum, Daniel, 13, 175, 177
Feffer, David (1956-), 139
Feldmann, Paulo, 181
Ferrari, 150
Fialho, Alexandre, 79, 85-87
Física do Futuro, A – Como a Ciência Moldará o Destino Humano e Nosso Cotidiano em 2100, de Michio Kaku, 35
Flow: The Psychology of the Optimal Experience, de Mihaly Csikszentmihalyi, 199
Folha de S. Paulo, 38
Folloni, Daniela, 13, 80
Food Ingredients Awards, 177
Fortaleza, 152

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), 121, 139
Fusca, 63, 200
Futuro do Trabalho da Singularity, 14

G

Galindo, Rodrigo, 47-48
General Motors (GM), 63
General Electric (GE), 63
Geração Z, 34
Gerdau, 41, 145
Get Ninjas, 113
Ginásio do Ibirapuera, 188
Givenchy, 187
Gladwell, Malcom (1963-), 137
Global Summit da Singularity University, 17, 59, 88
Glucksberg, Sam (1933-), 105
Gomes, Tallis, 100
Google, 137-38
Google Campus, 140
Google Docs, 117
Google Talks, 18, 137
Grant, Adam (1981-), 103
Gratton, Lynda (1955-), 22
Great Place to Work, 53
Great Place to Work para Mulheres, 53
Grécia, 94
Grupo Adeste, 40
Grupo Alibaba, 45
Grupo Inepar, 27
Grupo Pucci, 187
Grupo RBS, 157
Grupo Scalina, 115
Guest, David (1953-2016), 125
GuiaBolso, 57
Guimarães, Courtney, 119
Guimarães, Oriovisto (1945-), 95-96

H

Haten, Fause (1968-), 187
Hattem, Marcel van (1985-), 129
Havaianas, 176

Hayek, Friedrich August von (1899-1992), 120, 158
Health and Beauty Drink, 189
Herchcovitch, Alexandre (1971-), 187
Heifetz, Ronald, (1951-), 145
Hewlett-Packard (HP), 60
Hipermarcas, 189
Hoffman, Reid (1967-), 149
Holman, Pablos, 110-11, 167
Horn, Elie, (1944-), 103
HSM Experience, 62
HR Techs, 53

I

IFA 2018, 60
Incerto, de Nicholas Nassim Taleb, 14
Incorporadora Morar, 151
Inniti, 10, 16, 118-19
Inniti Day – Conference for Tomorrow, 36, 69, 118, 121
InovaBra, 140, 144
INSPER, 64
Instagram, 113, 117, 169
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 181
Instituto de Estudos Empresariais, 73
Instituto de Formação de Líderes (IFL), 19, 106, 121
Instituto Ronald McDonald, 53
Instituto Millenium, 73
Instituto Mises Brasil, 129, 181
Instituto Ponte, 153
Intel, 19
Intelectual Ventures, 110
International Institute for Management Development (IMD), 60
Iogurte Chobani, 171-72
iPad, 120, 168
ISO 9000, 27
It Conteúdo, 82
It Mãe, 81
Iuni Educacional, 48

J

JamPad, 61
Japão, 27, 189, 193
Jobs Lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation, estudo do McKinsey, 34
Jobs, Steve Paul (1955-2011), 63-64, 72
Johannpeter, Jorge Gerdau (1936-), 41
Jovem Pan, 38, 123
Jung, Carl Gustav (1875-1961), 128
Junior Achievement, 127

K

Kaku, Michio (1947-), 35
Kalanick, Travis (1976-), 61
Kamen, Dean L. (1951-), 36
Kentucky Fried Chicken (KFC), 46
Kienast, Marcus, 40
Kilimanjaro, 87, 102
Kodak, 11, 59-60
Kodachrome, 59
Kotler, Steven (1967-), 36
Kraft, 171-72
Kremlin, 95
Kroton Educacional, 47
Krumboltz, John D. (1928-), 140-41, 149
Kubernai, 109

L

Leadership On the Line, de Ronald Heifetz e Marty Linsky, 145
Lemann, Jorge Paulo (1939-), 103
LeWeb, 61
LIDE (Grupo de Líderes Empresariais), 73
Life Mix, 177
LinkedIn, 55, 135, 149, 155
Linsky, Marty, 145
LIT, 137-38
Litvak, Morris, 135
Liz Cruz, Claudia (1969-), 188

Localiza, 168, 200
Loggi, 113
Londres, 94
Lonergan, Deeta, 88
Lopes, Daniel Oelsner, 13, 37-40
Luck is no Accident, de John
Krumboltz, 140

M

Ma, Jack (1964-), 45-46
MacBook Air, 150
Macintosh, 63
Macy's, 97
Massachusetts, 97
Massachusetts Institute of
Technology (MIT), 101
Magalhães, Daniel, 13
Manaus, 176
Martin, Steve, 137
Maslow, Abraham (1908-1970),
194-96
Masterclass, 137
Mate Leão, 116
Material fotográfico do raio X, 59
Mattar, Salim, 168, 200
MaturiJobs, 135
McDonald's, 52
McKinsey Global Institute, 34
McRaven, William H. (1955-), 173
Medium, 112
Meehan, Seán (1974-), 60
Melhores Empresas para Trabalhar,
51
Melhores Empresas para se
Trabalhar da *Você S/A*, 53
Mello, Fernando Collor de (1949-),
186
Melzer, Eduardo Sirotsky (1972-),
157
Mercado Livre, 113, 117, 120
Merton, Robert K. (1910-2003), 46
Mesbla, 185-86
Miami, 52, 82
Mindset – A nova psicologia do sucesso, de

Carol S. Dweck, 163
Mini Cooper, 113
Ministério da Agricultura, 177
Mises, Ludwig von (1881-1973), 184
Moip, 56
Momento Eureka, 97
Monitor, 39
Moobie, 113
MTV, 188
Muerte de la Muerte, La, de José Luis
Cordeiro, 36

N

Narcizo, Almir, 26
Natura, 25, 81
Nescau, 148, 160
New York Times, The, 174
NIMBY executives, 60
Nobrega, Marcelo, 8, 13-14, 50-53
Nokia, 27
Northwest Airlines, 98
NOVA Cosmopolitan, 80
Nova York, 50, 74, 94, 97

O

Obra Simples, 123
“Oculus”, 201
Olx, 113
One Hour China Book, The, de Jeff
Towson, 14
Oracle, 37
Osso, Flávio, 123

P

Pacce, Lilian (1962-), 188
Palomino, Erika (1967-), 188
Pandora, 115
Pão de Açúcar, 172
Paraná, 26
Paris, 61
Pascolato, Costanza (1939-), 188
Pellaes, Alexandre, 196
PH Arcangeli, 186
Phytá, 186-87

Phytoervas, 185, 188
Phytoervas Awards, 188
Phytoervas Fashion, 187
Phytoervas Look of the Year, 187
Piaget, Jean (1896-1980), 163
Pillar, Patrícia (1964-), 188
Pink, Dan (1964-), 104
Pinto, Manoel da Costa, 13
Pirâmide de Glasser, 114
Plath, Robert (1959-), 98
Polaroid, 60, 64
Poli (Escola Politécnica da USP), 101
Poljokan, Bruno, 55
Pondé, Luiz Felipe (1959-), 119
Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), 80
Porter, Michael, 39
Porto Alegre, 73, 129
Positivo Tecnologia, 95
Prado, Betty (1962-), 188
Prêmio Nobel da Paz, 184
Prêmio Nobel de Economia, 120
“Pretensão do conhecimento, A”, artigo de F. A. Hayek, 158
Primeira Revolução Industrial, 69
Prosdócimo, 27

Q

Quarta Revolução Industrial, 34

R

Rabin, Fabio, 35
Ramsay, Gordon (1966-), 137
Rappi, 113
Rappido, 113
Reckitt Benckiser, 52
Red Swoosh, 61
Rede Globo, 123
Repsol, 52
Rigueiral, Gustavo, 117
Rio de Janeiro, 17, 73, 123, 128
Rio Grande do Sul, 73, 127, 129
Rodrigues, Walter, 187
Rose, Todd (1974-), 143

Rotenberg, Helio, 95
Rufino, Geraldo (1958-), 182-83
Russell, Peter (1946-), 85
Rússia, 95

S

Sadow, Bernard D. (1925-2011), 97
Saint Paul Escola de Negócios, 137
Samaha, Marcos, 172
Santa Barbara, Califórnia, 37
Santa Marcelina, 188
São Francisco, 59, 88
São Paulo, 8, 73-74, 82, 96, 101, 123, 128, 140, 185-86, 188
Scott, Andrew (1976-), 22
Scruton, Roger Vernon (1944-), 139, 173
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, 72
Securato, José Claudio, 137-38
Segunda Guerra Mundial, 197
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), 27
Serendipity, 121
Shark Tank, 189
Sicipira, Beto (1948-), 103
Simão, José (1943-), 54
Simões, Vanessa, 13
Singu, 100, 113
Singularity University, 17-18, 88, 167
Skype, 82, 117
Sócrates (c. 469-399 a. C.), 86
Softys, 116
Somos, 44
Stand Out, de Dorie Clark, 139
Startup of You, The, de Reid Hoffmann e Ben Casnocha, 149
Stocco, Guga, 69, 119
StumbleUpon, 61
Sumicity, 157
Suzano Holding, 139

T

Taleb, Nicholas Nassim (1960-), 14, 18, 70-71, 156
TAM, hoje LATAM, 52, 73
Tavares, Pedro, 13
Tecnisa, 64
Tecnologia de telefonia 3G, 38
Ted Talks, 18
Telles, Marcel (1950-), 103
Tenda Atacado, 172
Teperman, Marcela, 13, 93
Thunderbird School of Global Management, 176
Toffler, Alvin (1928-2016), 181
Totvs, 69
Towson, Jeff, 14
Transformação Digital, 10
Transformação Digital do Grupo Gestão RH, 53
Travelpro International, 98
Turquia, 171
TVA, 123
Twitter, 94

U

Uber, 11, 61, 67, 113
Uber Eats, 113
U-Book, 122, 124
Udemy, 113
Uebel, Paulo, 72-75
Ulukaya, Hamdi (1972-), 171
Unibes Cultural, 140
Universidade da Califórnia, 37
Universidade da Virgínia, 39
Universidade de Columbia, 50, 53, 73
Universidade de Harvard, 17
Universidade de Princeton, 105
Universidade de Stanford, 62, 140, 150, 163
Universidade Cuiabá (UNIC), 47
University College London, 94
UOL, 81
Up Work, 113

V

Vale do Silício, 17, 62-63
Valerim, Filipe, 128, 130
Valor Econômico, 48
Véja, 38
Viana, Henrique, 127, 131
Vivo, 123
Você está contratado!, de Marcelo Nobrega, 14, 53
Vogue, 80

W

Walmart, 172
Walpole, Horace (1717-1797), 121
Waze, 138
Welch, Jack (1935-), 156
WeWork, 74
Wharton School, 103
What Color is Your Parachute?, de Richard Bolles, 18, 48
Whatsapp, 82, 117
Why Beauty Matters, de Roger Scruton, 173
Wine.com.br, 157
Wirecard, 56
Woerdenbag Filho, João Luiz, mais conhecido como Lobão (1957-), 136
Workana, 113
W Nutritional, 119, 177

X

Xerox, 61-63

Y

You Tube, 35, 81, 103, 110, 113, 137, 172
YPF, 72
Yunus, Muhammad (1940-), 184

anti carreira

O FUTURO
DO TRABALHO,
O FIM DO EMPREGO
E DO DESEMPREGO.

“Joseph conseguiu colocar em palavras, parágrafos e capítulos os sentimentos de muitas, muitas e muitas pessoas. E muitas delas precisam de exemplos de coragem para mudar (eu já estou neste barco). Uma palavra sobre o livro: UAU.”

Paulo Miri

.....

“Você é Uber ou Kodak? Prestar atenção no que o Joseph tem a dizer sobre carreira, ou melhor, anticarreira, pode ser um tapa na cara. Não espere afagos ou compreensão pelos percalços e dificuldades da vida corporativa. Joseph, a partir de um ponto de vista privilegiado como headhunter, aponta caminhos de reinvenção para os profissionais mais arrojados. Acredite em mim: essa leitura vai lhe incomodar e dar trabalho (literalmente).”

Marcelo Nobrega

.....

“Este livro mostra que ou você faz parte ativa das mudanças ou fará parte do grupo que será transformado passivamente. Para quem quer se manter no mercado, e crescendo, não há a opção de ficar parado. Será preciso desenvolver novas competências, reavaliar o próprio propósito, se adaptar e reaprender muitas coisas para lidar com os novos, e ainda desconhecidos, desafios. Com sua experiência e amplo conhecimento do mundo da liderança e do trabalho, o Joseph não traz aqui respostas fáceis – que não existem – e sim as perguntas e reflexões para aqueles que querem ser protagonistas de suas vidas.”

David Feffer

ISBN 978-65-80617-01-2



9 786580 617012