

EBOOK ESPECIAL

PRIMEIROS 10 EPISÓDIOS

DO METANOIA LAB

metanoia lab

POR ANDREA IORIO

PRIMEIROS 10 EPISÓDIOS

DO METANOIA LAB

DO METANOIA LAB



O Metanoia Lab, podcast autoral do Andrea Iorio e produzido pelo Rodrigo Lima, busca ser seu laboratório de transformação semanal. A cada episódio, que é publicado cada 4ª feira às 8h30 da manhã, o Andrea analisa e comenta 3 frases dos maiores nomes de negócio e pensadores da era digital, abordando temas como liderança, competências profissionais, inovação, foco no cliente, Inteligência Artificial, e por aí vai.

Além disso, agora o Metanoia Lab tem número de WhatsApp (11) 97226-2531 para você poder interagir com o podcast, ser notificado dos novos episódios por lá, e deixar seus áudios para serem escolhidos para contribuir, quem sabe, a algum episódio.

# O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR AQUI?

## OS PRINCIPAIS TEMAS COMENTADOS POR ANDREA IORIO

---

A RESPEITO DOS 10 PRIMEIROS EPISÓDIOS DO METANOIA LAB.

1. LIDERANÇA: uma conversa com Jim Collins e Simon Sinek
2. INOVAÇÃO: uma conversa com Steve Jobs e Jim Collins.
3. PROPÓSITO: uma conversa com Simon Sinek.
4. CULTURA: uma conversa com Ben Horowitz e Jeff Bezos.
5. GESTÃO DE PESSOAS: uma conversa entre Sheryl Sandberg e Steve Jobs.
6. VULNERABILIDADE: uma conversa entre Brené Brown e Michelle Obama.
7. RESILIÊNCIA: uma conversa entre a Sheryl Sandberg e Michelle Obama.
8. EXECUÇÃO: uma conversa com Jim Collins e Jeff Bezos.
9. INTUIÇÃO: uma conversa com Steve Jobs e Oprah.
10. SERVIR: uma conversa com Sheryl Sandberg e Oprah.



# 1. Liderança

uma conversa com Jim Collins e Simon Sinek

**”O que é uma grande liderança? Qual o fator x de uma grande liderança? Bem, no meu livro, From Good to Great (Do bom ao ótimo), estudamos pessoas que transformaram empresas médias, consideradas medíocres, em negócios excepcionais. Assim como, também estudamos pessoas que dirigiam equipes esportivas, e às tornaram em fenômenos, uma verdadeira dinastia de 15 anos e, quando analisamos aqueles que de fato mudaram a trajetória de suas empresas e/ou equipes, e foi onde descobrimos a idéia do nível 5. O que descobrimos é que realmente existe uma hierarquia, onde você pensa que existe um nível 1, nível 2, nível 3, nível 4 e nível 5. Sendo o 1 boas habilidades individuais, você pode sim fazer às coisas. O nível 2 é pautado em boas habilidades de equipe, você sabe jogar em conjunto, consegue se dar bem com os outros. No nível 3, você aprende a gerenciar as suas habilidades como gestor, de gerenciamento. O nível 4 é liderança, ou seja, quando nos tornamos um líder eficaz, mas olha que interessante, quando olhamos para grandes empresas bem sucedidas, e olhamos para as suas concorrentes que não conseguiram dar esse salto, ou seja, não se tornaram grandes empresas bem sucedidas, fizemos uma pergunta bem simples. As empresas bem sucedidas possuem liderança e às outras não? De fato fato não era isso. Pois ambas às empresas tinham liderança. O que era diferente, era que as grandes ”boas” empresas, consideradas bem sucedidas, tinham o que chamamos de nível 5 de liderança, enquanto às outras empresas tinham líderes de nível 4.” - Jim Collins.**



Harry Truman, o 33º presidente dos Estados Unidos, tinha uma frase famosa, que dizia: Você pode conseguir qualquer coisa na sua vida, na medida que você não se preocupar de quem fica com os louros. Bom, essa frase é também aquela com a qual o Jim Collins abre o capítulo sobre Liderança nível 5 no Good to Great: Empresas feitas para Vencer, livro onde ele pela primeira vez elaborou o conceito de Liderança nível 5.

No livro, ele analisa o que faz uma empresa de boa pra extraordinária, e um dos fatores que ele aponta - ao analisar a performance de 11 empresas na bolsa de Valores americana, que se tornaram excepcionais, e superaram de longe seus competidores diretos - em específico estamos falando de Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly Clark, Kroger, Nucor, Philipp Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo - e o primeiro elemento característico de todas elas era que compartilhavam um estilo de liderança nível 5, enquanto seus competidores tinham líderes de nível 4.

No áudio acima, ele já antecipou do que se trata esse tal de Liderança nível 5, mas eu vou contar através de um exemplo, que ele faz no livro dele (e que para quem já escutou o episódio anterior da Brené Brown, deve reconhecer um nosso velho conhecido. Em 1971, um homem tranquilo e do aspecto mais ordinário que tiver (podia ser seu vizinho, ou Bill Gates) chamado Darwin Smith se tornou CEO da Kimberly Clark, uma empresa tradicional de papel cujo valor das ações performou 36% abaixo do mercado ao longo dos 20 anos anteriores. Digamos que não tava a melhor das situações. O Smith, que era um advogado reservado e bem tranquilo, nem tinha certeza que o Conselho tivesse feito um bom trabalho em escolhê-lo, mas ele virou CEO, e ficou na posição por 20 anos. E nesses 20 anos, sabe o que aconteceu? Em uma transformação incrível, ele tornou a Kimberly Clark na empresa leader de produtos de consumo de papel do mundo. Nesse período, ele gerou retornos cumulativos de 4.1 vezes o mercado geral, destruindo seus competidores diretos Scott paper e Proctor and Gamble.

Mas a coisa interessante é que poucos sabem do Darwin Smith, e sinceramente, ele preferia assim. Ou seja, sua companhia preferida não eram estrelas de Hollywood ou altos empresários, mas, imagine só, eletricitas e engenheiros, e que passava as suas férias na sua fazenda no Wisconsin, cavando buraco e movendo pedras pra cá e pra lá. Ou seja, um sujeito bem low-profile, tímido e também meio estranho. Mas ao mesmo tempo, ele tinha um lado muito disciplinado, quase stoico, diante da vida. Sempre trabalhou duríssimo, e uma vez ele perdeu o pedaço de um dedo na fábrica, e o dia seguinte estava no trabalho. E olha que super herói: dois meses após ter sido apontado CEO, ele foi diagnosticado com um câncer, e com menos de um ano pra viver. Ele informou o Conselho, mas também lembrou ele que não tinha morrido ainda e que não tinha planos de morrer logo.

Bom, viveu mais de 25 anos, a maioria dos quais como CEO.

Para mim a frase marcante que define o Smith foi que, já aposentado, em uma entrevista ao refletir sobre sua performance extraordinária, ele disse simplesmente “Nunca deixei de tentar ser qualificado pelo meu trabalho”. Perfeito!

Ele é o clássico exemplo de um líder Nível 5, que combina um alto grau de humildade com um altíssimo grau de disciplina. Sei que pode parecer um oxímoro, e que as duas características destoam, mas quando se consegue essa combinação rara, você tem um líder excepcional, na ponta da pirâmide. Devido a essa humildade, para eles a ambição é primeiramente para a empresa, não para si mesmo.

E isso acho que na maioria dos casos se perde, provavelmente por hubris dos executivos, ou ainda mais fundadores da era digital. HUBRIS é uma palavra grega que significa “tudo que passa da medida, mas que pode ser resumida em uma palavra: Arrogância. É disso que sofreram, ao meu ver, os vários Travis Kalanick no caso da Uber, Adam Neumann no caso do WeWork, e até um exemplo que conheço pessoalmente por ter reunido com ele várias vezes, o Sean Rad do Tinder. Ou seja, indivíduos ambiciosos e geniais, mas aos quais faltava humildade: o que a história recente nos ensina é que todos foram afastados de suas próprias empresas por causa disso.

Eles tiveram que ser dispensados, porque acreditavam mais no seu legado do que o da empresa. Pelo contrário, exemplos de líderes humildes como o Abraham Lincoln, ou até do Colman Mockler, CEO da Gillette desde 1975 até 1991, que fizeram história. O que os líderes de nível 5 fazem para reforçar a própria humildade, é seguir o conceito da Janela e do Espelho, que o Jim Collins descreve em seu livro: esses líderes olham para fora de uma janela para elogiar e dar crédito para outras pessoas ou fatores que não são eles mesmo quando as coisas vão bem, enquanto elas olham para o espelho quando as coisas vão mal e assumem eles mesmo a responsabilidade.

Eu fiquei refletindo muito após ler o livro do Jim Collins, e fica claro que o que diferencia um líder 4 para o 5 é...o EGO! E aí fui procurar mais informações sobre a relação entre ego e liderança, e me deparei em um artigo da Harvard Business Review, de Novembro 2018, chamado “Ego is Enemy of Good Leadership”, ou seja “O Ego é Inimigo da Boa Liderança”: nele são reforçadas as teorias do Jim Collins e da evidência empírica que vivemos todo dia...porque ao final quem gosta de trabalhar por um líder ou um gestor arrogante e cheio de Ego? A tese do artigo, em resumo é que quanto mais o líder sobe na ladeira empresarial, maior é o risco de ter um ego inflado.

E maior o ego, maior o risco de eles ficarem isolados em uma bolha desconectada dos seus times, cultura e ainda mais seus clientes. A forma com que isso acontece é a seguinte: na medida que crescemos na empresa, as pessoas querem te agradar escutando de forma mais atenta, concordando mais, e até rindo as suas brincadeiras mesmo que elas sejam sem graça! Tudo isso alimenta o ego, e quando ele é alimentado, ele cresce.

Então precisamos ficar muito atentos com a questão do ego e manter humildade, para verdadeiramente ser o Líder nível 5 que transforma a empresa e traz inovação para ela. Um líder só, não vai conseguir nada sozinho. Por isso, o Simon Sinek nos explica da importância que um bom líder crie um círculo de segurança:

**”É sempre muito bom saber que sim, juntos podemos enfrentar os perigos que estão lá fora. O que eu quero dizer é, é muito difícil enfrentarmos os perigos por dentro das nossas empresas, se os nossos líderes não nos permitem um espaço para nos sentirmos seguros dentro de nós mesmos. Sendo assim, nós somos forçados a exercer as nossas próprias forças para nos proteger do outro e acabar, dessa forma, nos expondo. Além disso, temos diversas preocupações pessoais que nos atormentam diariamente e, se preocupar com o que o seu chefe vai pensar do fato de você não estar investindo energia apenas nos negócios e produtos que você está tentando desenvolver, não ajuda em nada. Não apenas em em seu trabalho, não em criatividade, mas apenas tentando se manter seguro. E isso é destrutivo pessoal e profissionalmente.**

**De fato, a responsabilidade da liderança tem duas coisas pra determinar quem entra e quem não entra nessa área segura. Ou seja, em primeiro lugar são os seus valores e crenças. Já a segunda coisa é decidir o quão grande é isso, o quão grande fazemos o círculo de segurança.**

**É importante que o círculo de pertencentes seja feito para ir além de executivos de alto escalão. Ele precisa se estender até ao estagiário e permitir que ele possa circular com segurança. De fato, os grandes líderes de uma organização, estendem o círculo para que os profissionais mais Juniores percebam que eles fazem parte também. E essa é a melhor forma de liderar”. - Simon Sinek.**

Aqui o Simon Sinek nos fala que entre as principais responsabilidades de um líder, talvez a mais importante, é de criar o que ele chama de Círculo de Segurança, ou em Inglês o Circle of Safety. Já deu pra notar que ele adora círculos para explicar coisas né? Desde os 3 círculos do Círculo Dourado, até chegar nessa teoria.

Mas então, o que é um círculo de Segurança? É esse lugar dentro das empresas, onde você se sente seguro que nenhuma politicagem, nenhuma meta de curto prazo ou nenhum medo faça você entregar abaixo do seu potencial. Para melhor explicar a importância do Círculo de Segurança, o Simon Sinek conta a seguinte fábula do Esopo, que inclusive já tinha me deparado na época do colégio na Itália quando estudei Grego Antigo.

Um leão costumava rondar um campo no qual quatro bois costumavam habitar. Muitas vezes ele tentou atacá-los; mas sempre que ele se aproximava, eles giravam as caudas um para o outro, de modo que, de qualquer maneira que ele os aproximasse, era recebido pelos cornos de um deles. Por fim, porém, eles brigaram entre si, e cada um foi pastar sozinho em um canto separado do campo. Então o Leão os atacou um por um e logo acabou com todos os quatro.

- Esopo, século VI a.C.

Consegue perceber a importância? Por muito tempo me perguntei porque eu estudei 5 anos de grego antigo...agora entendi!

Bom, o único que pode criar esse círculo de segurança é o líder, pela posição que ele está. Além de escolher as 2 características desse Círculo, como comentou na frase, o círculo nasce a partir do exemplo e da demonstração de vulnerabilidade do líder. Não é um acaso que o livro sobre Liderança do Simon Sinek chama *Leaders Eat Last*, ou seja os Líderes Comem por Últimos, se referindo a algumas práticas do exército americano onde os militares de mais alto escalão costumam esperar que todas as tropas tenham se alimentado bem, para comer elas mesmo. Isso faz o líder descer do pedestal, e criar um ambiente de cooperação e sucesso.

Mas qual o mecanismo atrás disso?

Vou te contar através de um exemplo. Vamos supor que sexta a tarde você sai para um Happy Hour depois do trabalho, exagera um pouco com a cerveja e faz o erro de mesmo assim pegar o carro...pessoal, não dirijam após beber! Tinha que reforçar, e esse é um exemplo a não seguir - ai você é parado na lei seca e precisa dar um jeito para retirar o carro. Nessa altura do campeonato, são 2 da manhã e você liga pra aquele amigo de confiança, que você sempre pode contar, que estava cochilando em casa e mesmo assim troca de roupa, pega um Uber até você e te salva dessa: se eu perguntar para ele porque ele fez isso de sacrificar o sono dele e a sexta a noite dele, eu aposto 1000 Euros que ele vai responder "Porque o Fulano teria feito o mesmo para mim".



Óbvio que esse é um exemplo bobo, mas você sempre ouve essa resposta em casos mesmo de pessoas arriscando a própria vida, até para salvar desconhecidos. Por que? Porque quem faz, tem a confiança que os outros vão fazer por ele. E por isso que criar um círculo de confiança é fundamental para fomentar a colaboração na empresa. Não é?

Também realmente acho essa frase muito interessante porque nasce de algumas das teorias mais importantes da antropologia e evolução humana- que outro autor que eu amo, e que de certa forma tem ponto de vistas comuns com o Simon Sinek, ou seja o Yuval Harari, autor do Sapiens, Homo Deus e 21 Lições para o Século 21. Ele fala, em um famoso TED talk, que o principal fator de sucesso do ser humano, comparado com as outras espécies animais, foi o fato do ser humano saber colaborar de forma flexível em larga escala. Isso devido a nossa capacidade de acreditar em histórias, em narrativas, que ao final, ao meu ver, não seria diferente do que ao acreditarmos nas missões, valores, cultura e, novamente propósito da empresa. E quem dita isso é o líder!

Através de certos comportamentos, não apenas porque os valores estão escritos.O cofundador do fundo de Venture Capital, Andreessen Horowitz, que inclusive recentemente investiu na Loft aqui no Brasil, e fez deles o primeiro Unicórnio brasileiro de 2020, escreveu um livro que está nas minhas últimas leituras preferida, do título What You do is Who You Are, ou seja O Que você Faz é quem Você é. Nele, o Ben Horowitz explica porque é o que você faz que determina sua cultura. Explica melhor, Andrea. Bom, vou fazer um exemplo que ele traz: praticamente todos os Venture Capital do mundo tem entre os valores deles "respeitar o empreendedor"...ou seja, de fato criar um Círculo de Segurança pra ele, no ato prático! Mas o comportamento de 99% desses fundos não corresponde á priorização do empreendedor que eles se propuseram: no Andreesen Horowitz, para cada minuto de atraso de uma reunião com empreendedores, os funcionários do VC pagam uma multa de 10 dólares! Eu concordo que seja uma regra até um pouco exagerada, mas o que quero dizer é que os comportamentos são os que criam o Círculo de Segurança, não apenas dizer que o empregado é a prioridade em um quadro da parede e depois não corresponder com os fatos. Óbvio que depois disso, muitas empresas querem implementar esse Círculo de Segurança...muitas pessoas me perguntam; "Andrea, como posso incrementar essa "filosofia"na minha empresa?"

Bem, uma forma de implementar isso na sua empresa, por exemplo, é você tratar os outros não só da forma que você gostaria de ser tratado, mas da forma que eles gostariam de ser tratados!

Pode parecer banal, mas não é: para isso, você tem que fazer algo que muitas vezes parece uma tarefa impossível, no meio do estresse do dia a dia de trabalho: perguntar para o seu colega: "Como você está?", "Como você está se sentindo?". Muito mais difícil do que pedir uma entrega, ou de realizar uma tarefa, não é? Vivi a importância do Círculo de Segurança quando eu trabalhava no Groupon, onde comecei em 2011: entrei em um momento de crescimento forte da empresa, e como gerente comercial, era muito cobrado por metas e existia uma competição forte dentro da organização. O Círculo de Segurança não era forte, quase que pelo contrário: a minha sensação era de insegurança, instabilidade e tinha medo de expressar minhas opiniões para ser ridicularizado. Tenho certeza que você se sentiu assim já em algum lugar, ou se sente assim hoje - e não está sozinho: segundo pesquisa do Fredy Machado, 90% das pessoas no Brasil estão infelizes no próprio emprego e mesmo trazendo bons resultados para a empresa no curto prazo, vivia o meu dia a dia no emprego com ansiedade, estresse, e sempre buscando outras oportunidades no mercado.

De acordo com Amy Edmondson, uma das principais pesquisadoras da Harvard Business School sobre o tema, a segurança psicológica "cria percepções das conseqüências de assumir riscos interpessoais em um contexto específico como um local de trabalho". O risco para mim (na situação acima) foi prejudicial para mim. minha credibilidade. Se não me sentisse confortável sendo completamente vulnerável, teria sido uma experiência embaraçosa e lamentável. Edmondson identificou a importância da segurança psicológica nas áreas de colaboração no local de trabalho e trabalho em equipe. Os membros da equipe psicologicamente seguros "sentem-se confiantes de que ninguém na equipe irá envergonhar ou punir alguém por admitir um erro, fazer uma pergunta ou oferecer uma nova idéia".

Agora, no Tinder para mim isso foi muito diferente, e conseqüentemente a empresa prosperou muito (enquanto o Groupon teve uma trajetória de declínio, também devido a isso): A gente se sentia empoderado e protegido, e isso fazia a criatividade fluir: lembro que chegava a trazer ideias malucas a reuniões, como a ideia de por exemplos espalhar "matchzômetros" pelas principais cidades durante o Carnaval para medir matches. Matchzômetro? Andrea, você é maluco, deve estar pensando.

Bom, deixa explicar o que é um matchzômetro: a gente iria calcular em tempo real o número de matches dados em uma determinada área geográfica, e exibi-los em tempo real pelos painéis digitais da cidade. A Clear Channel, empresa de mídia Out of Home, comprou essa maluquice, e mesmo que não tenha sido implementado por outros motivos, a diretoria global do Tinder também. Ou seja, quando você implementa um Círculo de Segurança, você consegue empoderar os seus times ao ponto deles darem o melhor e trazer resultados importantes de negócio.



# 2. Inovação

uma conversa com Steve Jobs e Jim Collins

**“Em 2001, introduzimos o primeiro Ipod, e isso não mudou apenas a forma na qual todos nós ouvimos música. Mudou toda a indústria da música. Bem, hoje, estamos introduzindo três revolucionários produtos desta classe. O primeiro deles é um ipod de tela cheia com controles de toque. O segundo, é um celular revolucionário, e o terceiro é uma internet inovadora. São dispositivos de comunicações para três coisas. Um Ipod que controla tudo com um toque, um celular revolucionário e uma forma inovadora de se comunicar na internet. Ipod, celular e um navegador de internet. Ipod, celular e um navegador de internet. Entendeu? Estes não são três dispositivos separados. Este é um dispositivo, e estamos chamando isso de Iphone. Hoje, a Apple irá reinventar o celular.” - Steve Jobs.**

Sinceramente? Eu acredito que o Steve Jobs tenha sido uma das mentes mais brilhantes na área de negócios da história, e muito provavelmente a mais brilhante das últimas décadas (ao final, ele APENAS construiu do zero a empresa que primeira na história alcançou o marco de valer mais de um trilhão de dólares, no dia 2 de Agosto de 2018) não tanto pela inteligência (óbvio, ele devia ter um QI muito alto mas eu até duvido que ele tenha gasto minutos preciosos da vida dele para fazer um teste de QI...assim como ele não era um muito bom aluno), mas por outros fatores. Por exemplo, o raciocínio lógico e teórico dele era ímpar.

A capacidade de ler pessoas e entender o que elas queriam mesmo não sabendo que queriam, era sensacional.

E a capacidade de se conectar emocionalmente aos outros (o que não significa que ele fosse simpático e empático, frequentemente pelo contrário) gerou uma habilidade de conectar criatividade com tecnologia que nem o Bill Gates tinha: ao final enquanto o Steve Jobs criou o iPhone, o Bill Gates criou o...Zune!

Eu acho terrível zoar o Bill Gates porque, primeiro ele é um cara que admiro muito também, e segundo, porque quem sou eu, mas não podia deixar passar essa...

Graças a essa capacidade de ler e entender pessoas, ele conseguia criar produtos que agradavam, interfaces que fossem amigáveis e mensagens de marketing que conectam. Mas Ele não necessariamente ouvia as pessoas (muito pelo contrário), mas sabia antecipar o que queriam. Por exemplo, justamente na época anterior ao lançamento do Iphone, ele ficou de saco cheio de fazer focus group para ver o que as pessoas queriam. “Chega”, ele disse certo dia. Ele só via pessoas pedindo smartphones maiores, com um teclado maior...e sabe porque? Porque o BlackBerry era dominante na época, e as pessoas eram influenciadas pelo produto que usavam. Ele não, ele conseguia ir além.

Olha o que ele fez com o iPhone, e que conseguiu representar de forma perfeita na apresentação do trecho anterior: combinou 3 produtos existente em 1 novo e inimaginável, inovando de forma radical mas ao mesmo tempo mantendo elementos de familiaridade.

Que gênio!

E sobre essa relação entre novidade e familiaridade, estava lendo recentemente um livro do Derek Thompson, chamado Hitmakers, que explica quais os traços em comum dos produtos, ou obras de artes como filmes, músicas e outros que mais fazem sucesso, é uma combinação de novidade com elementos de familiaridade.

Vamos falar de Star Wars por exemplo. Bom, mesmo sendo uma das franquias de filmes que mais faturou na história, com mais de 40 bilhões de dólares acumulados na última época, eu ainda não consigo gostar - fã, não fique bravo comigo! Mas enfim, se você perceber, Star Wars não é nada mais do que uma inspiração ao Flash Gordon, seriado de sucesso dos anos 50. Bom, em 1971 o George Lucas tentou comprar os direitos de um filme de Flash Gordon, mas não conseguiu: a King Feature Syndicate, que detinha os direitos, preferiu vender a um diretor mais renomado na época, o meu conterrâneo Federico Fellini...sem desistir, o George Lucas escreveu a própria história baseada nisso, juntando Flash Gordon, filmes do faroeste, filmes de guerra e política internacional no mesmo caldo do cozido de Star Wars.

Isso nada mais é do que uma confirmação da teoria MAYA, do Raymond Loewy, provavelmente o pai da propaganda moderna, que chegou da França nos Estados Unidos órfão em um navio em 1919, e que desenhou a decoração do Air Force One a pedido do Kennedy: a teoria Most Advanced yet Acceptable. Nela, ele abordava a tensão entre o interesse das pessoas em serem surpreendidas e sentirem-se confortáveis. Ele dizia que o consumidor é influenciado em sua escolha de estilo por dois fatores opostos: a atração pelo novo, e a resistência aquilo com que não está familiarizado.

Ao apresentar o Iphone combinando esses 3 elementos, o Steve Jobs juntou duas peças: explicou de forma clara para os consumidores porque usar o produto e quais os elementos de familiaridade que iam conectar com eles, e ao mesmo tempo gerar o efeito surpresa das pessoas inicialmente acreditar que se tratava de 3 produtos diferentes em vez que 1.

E ele faz isso com uma oratória e capacidade de apresentação ímpar. Eu, como palestrante profissional, fico assistindo discursos de grandes oradores no Youtube por horas, e pra mim o Steve Jobs é um daqueles para quem sempre volto.

Para mim, os maiores elementos de oratória que ele combina são:

- Um bom senso de humor
- Minimalismo com frases curtas e diretas
- Capacidade de contar histórias
- Transpirava paixão pelo que fazia

Mas inovação sozinha não leva ao sucesso, isso é importante ressaltar. Por isso, o Jim Collins nos explica a importância de inovação em escala:

**"A evidência é bastante clara. Os pioneiros em inovação raramente conseguem sucesso. Sim, são dados fascinantes. De fato, os mais inovadores, os verdadeiros fascinados em inovação, tendem a não ter sucesso ao fim do processo. Agora, quem consegue mesmo o sucesso, curiosamente é uma pessoa inovadora também. Mas, se você realmente pensa sobre o que é o sucesso, e eu falo como um americano aqui, eu pensei muito sobre essa questão. Porque muito de nós americanos, temos a tendência em pensar que o nosso triunfo é com certeza a inovação. Eu cheguei a conclusão que estamos errados, entretanto, somos inovadores. Sou muito claro quanto isso. A questão é que eu acho que são grandes forças distintas: A inovação , e a capacidade de escalar. Inovação é pegar uma ideia e torná-la maior, ser capaz de expandir a mesma, alcançando cada vez mais pessoas.**



**Por isso, se você olhar o caso da Intel, em que a Intel sempre teve o processador mais inovador, o que resultou no fato da Intel ter a capacidade de aumentar e continuar dobrando o número de componentes, foi justamente a entrega com grande qualidade e excelência. Foi essa combinação de criatividade e disciplina e não apenas criatividade que o fez a empresa alcançar esse sucesso.”**

**- Jim Collins**

Em 1988, um artigo de dois professores de Stanford introduziu o conceito de “vantagem do primeiro entrante”, e por muito tempo isso foi o mantra da inovação. Mas será que o conceito permanece até agora, quando a gente vê que a maioria dos gigantes da era digital, desde o Google para o Instagram, desde a Amazon até o `tinder, não foram primeiros entrantes - enquanto pioneiros de vários setores como Nokia, Yahoo e GM ficaram para trás.

Isso realmente mudou na era digital, onde as barreiras à entrada de mercados caíram devido a tecnologia , onde também temos acesso infinito a informação, e onde os custos de troca de nossos clientes são muito baixos, e fez com que agora se comece a falar de “Desvantagem do Primeiro Entrante”. Para mostrar um caso concreto de desvantagem, quem acompanha o universo de atualizações das redes sociais deve ter se lembrado de um caso recente, envolvendo Snapchat e Facebook. Mas antes de entrarmos nessa disputa, vale contar um episódio interessante protagonizado por Mark Zuckerberg, o CEO e fundador do Facebook. Antes de atingir a marca de 1 bilhão de usuários ativos em 2012, ele distribuiu entre seus colaboradores um livro de capa vermelha com uma mensagem que, anos mais tarde, no episódio envolvendo o Snapchat, se tornou “visionária”. Zuckerberg disse que o Facebook teria que ser o responsável por criar a “morte” do próprio Facebook. Se ele não o fizesse, certamente, um concorrente faria.

Conscientemente ou não, Zuckerberg estava ecoando com essa mensagem outro livro que é praticamente uma escritura sagrada no mundo das startups: O dilema do inovador. Escrito em 1997 por Clayton Christensen, professor da Harvard Business School que recentemente infelizmente faleceu, o guia trouxe essa questão muito antes de a “inovação disruptiva” se tornar uma piada na HBO, com a série Silicon Valley.

Isso nos leva, enfim, ao caso do Snapchat. A plataforma entrou no mercado com um diferencial em relação a seus concorrentes, como o próprio Facebook. O público era composto basicamente por adolescentes - seus pais estavam bastante ocupados postando “correntes” na rede do Zuckerberg - e as mensagens sumiram após vinte e quatro horas.

Com essas novidades, o Snapchat forçou a migração de parte desse público a ponto de incomodar o dono do Facebook. Em 2013, enxergando o potencial do aplicativo para o público jovem, Zuckerberg ofereceu 3 bilhões de dólares para a compra da empresa, valor que foi recusado por Evan Spiegel, fundador do Snapchat. Três anos mais tarde, a empresa lançou o Instagram Stories, uma nova funcionalidade para a rede social baseada em imagens, que era basicamente uma cópia do Snapchat por onde quer que comparemos: as opções de filtros para as imagens, a linha do tempo no topo da tela e a duração das fotos e dos vídeos, que sumiram da rede após vinte e quatro horas. Durante as Olimpíadas do Rio, em 2016, os usuários brasileiros e canadenses foram surpreendidos ao abrir o aplicativo e, com apenas um toque, ter acesso à câmera para postar uma foto ou vídeo diretamente por meio dessa nova funcionalidade. Igual ao Snapchat. Nas arquibancadas do ginásio, os torcedores poderiam adicionar uma marcação de localização para informar seus seguidores onde estavam e podiam adicionar elementos à própria foto, como tinta facial nas cores verde e amarela para o Brasil ou vermelha e branca para o Canadá, além de expressões como “Team Brazil” ou “Team Canada”.

O Facebook copiou o Snapchat. Fato. Chegou três anos depois, mas praticamente engoliu o primeiro entrante. Ter oferecido uma novidade ao mercado em 2013 não fez com que o Snapchat se consolidasse de tal maneira que um concorrente não pudesse ultrapassá-lo três anos mais tarde. É o mundo digital.

Ou seja, igual diz o Jim Collins - inovação sozinha de nada adianta, pois inclusive se for isso, outro vai pegar de você. O grande diferencial é se você souber escalar a inovação. Que é o que ele fala no áudio, fazendo o exemplo da Intel. Mas que se a gente tivesse que trazer para os dias atuais, eu gostaria de fazer o exemplo da Tesla...Elon Musk é certamente um cara que soube levar a inovação a escala em termos de carro e baterias elétricas e fazer disso um negócio sustentável...até porque do que adianta uma inovação que não é sustentável se escalada?

Vamos então analisar a abordagem específica da Tesla à inovação. Até porque é inquestionável que ele tenha conseguido inovar em escala na Tesla: além de ter passado de 20 bilhões de Dólares em faturamento em 2019, ele recentemente lançou o Cyber Truck, e enquanto a maioria dos críticos estavam apostando que ele fosse fracassar com mais essa inovação ousada, o veículo recebeu até agora mais de 200 mil ordens prévias. Compare isso com a Ford-150, que foi o modelo competidor que mais vendeu em 2018 e que vendeu 1 milhão de veículos, e você irá entender que estamos falando de um volume muito importante.

Até o começo de 2020, a Tesla era a melhor performance no mercado automotivo em termos de retornos totais, de crescimento de vendas, e de valor para os acionistas. Nada mal hein?

A abordagem a inovação da Tesla é de transformar a indústria automotiva como um todo, não apenas os carros, e de acumular Capital de inovação - que leva a escalar inovação. É uma visão holística de inovação, e também é ambiciosa no sentido que combina inovação em termos de veículos elétricos com inovação em software e hardware, com inovação em termos de baterias: ou seja foca na convergência de tecnologias, para usar um termo emprestado do Peter Diamandis...essa é a chave para Inovação em Escala! Inovação não é um produto só, mas é no mercado como um todo! No caso da Tesla, o coração da estratégia tem sido revolucionar a arquitetura do produto, de integrar na cadeia a produção de componentes chaves que frequentemente são gargalos, e resolver limitações sistêmicas que limitam a adoção de tecnologia - tudo ao mesmo tempo usando uma abordagem efetiva na construção do Capital de Inovação para que possam ter os recursos para executar a própria visão. Hoje, o valor de mercado da Tesla é equivalente ao valor combinado da GM, da Ford e da Fiat Chrysler. E isso tudo focando em Convergência de Tecnologias, e Capital de Inovação - as chaves para a Inovação em Escala.

Para mim, uma referência nisso é a Align Technologies, uma empresa que eu tenho o prazer de colaborar ao palestrar nos eventos deles e liderar workshops com o comitê de liderança, onde não apenas tiveram a incrível invenção do alinhador dentário Invisalign, mas souberam escalar aproveitando a tecnologia de impressão 3d - e hoje se tornando a empresa que tem a maior capacidade de impressão 3d do mundo, sendo capaz de fabricar mais de 300 mil alinhadores em 1 dia só.

A photograph of Simon Sinek, a man with glasses and a red and white checkered shirt, speaking and gesturing with his hands. The background is dark.

# 3. Propósito

uma conversa com Simon Sinek

**"Cada pessoa, cada organização no planeta, sabe exatamente o 100% do que faz. Alguns sabem como eles fazem, chame isso de proposta de valor diferenciada, ou seu processo proprietário, ou seu principal argumento de venda. Mas poucos, muito poucos sabem porque eles fazem o que fazem. E sim, o "Porque" não quer dizer "dar lucro". É um resultado, é sempre um resultado. Com o "por que" eu quero dizer: "qual o seu propósito? Qual é o seu motivo? Qual é a sua crença? Por que sua organização existe?" Bem, como resultado, do modo como pensamos, agimos, nos comunicamos é de fora pra dentro. Óbvio, vamos das coisas mais claras às mais confusas. Mas os líderes inspirados, as organizações inspiradas, pouco importa o tamanho, o que fazem, mas todas pensam, agem e se comunicam de dentro pra fora." - Simon Sinek**

Eu acho essa frase fundamental porque no mundo corporativo, nada disso mais importante. E ao final, empresas não são nada mais do que coletivos de pessoas. Sem eles, empresas seriam apenas um conjunto de instrumentos jurídicos. Fictícios. Sem alma. Sem propósito. E o que dizer sobre a teoria do Círculo Dourado, se não que ela é tão conhecida que dificilmente acho alguém que não a conheça, no mundo de negócios? "As pessoas não compram o que você faz, mas o porque você faz" Provavelmente você a conhece também e concorda comigo que o jeito com que o Simon explica um conceito tão profundo com apenas 3 círculos desenhados num pedaço de papel, é simplesmente...muito louco!

Queria, de verdade, por um dia revezar com ele e passar um dia na cabeça desse cara...já não sei se ele se daria tão bem na troca! A única vantagem talvez seria que ele pudesse se dar bem no tatame...mas só isso mesmo de ganho!

Agora, fala pra mim de verdade:você já se perguntou por que estamos aqui, nesse planeta? Qual o significado de nossas vidas? Qual o seu propósito? Você pode não perceber, mas nos perguntamos isso todo dia, desde o começo dos tempos. Meu ancestral, 2000 anos atrás lá na Roma de Júlio César, se perguntava isso.

Eu tenho certeza que você se pergunta isso.

Saber o que nos move dá um rumo e um foco à sua vida que você nunca teria imaginado. Mas de frequente o propósito fica escondido, e é preciso procurá-lo bastante...

Nos meus workshops eu uso a teoria do círculo dourado para definir o propósito e conseqüentemente a missão das empresas que me contratam. E acredite, por muito tempo, mesmo usando esse método, eu não o usei para definir o meu de propósito...parece um paradoxo, mas não é! É porque eu queria fugir, de tão assustador querer mergulhar a fundo em você mesmo e se fazer perguntas difíceis, e explorar áreas obscuras de você, o seu passado e o que você espera do futuro.

Recentemente tomei coragem, e identifiquei o meu propósito profissional como o de desmistificar a crença de que transformação digital é um assunto apenas de tecnologia, mas que é um assunto principalmente humano. Óbvio que muito disso vem da minha educação que é principalmente das humanas. Na Itália fiz uma escola chamada Liceu clássico, onde estudei Latim, grego antigo e história da arte...e acredita que aí aprendi muito sobre o mundo digital que estava por vir? Digo estava, porque era na época da primeira onda da internet...e não vou muito mais entrar em detalhe porque assim vou entregar minha idade.

Por exemplo, em minhas aulas de obras de arte me deparei que um dos homens mais digitais que existiu, mesmo que isso seja uns 6 séculos atrás: Leonardo da Vinci. Ao ser inventor, artista e cientista, entre outras, ele sintetiza uma das maiores competências que são fundamentais na era digital: o fato de ter flexibilidade cognitiva. O Simon Sinek tem também muito disso: em suas teorias, ele passa com naturalidade de neurociência e fisiologia, com a descrição por exemplo dos hormônios que nos fazem sentir felizes de forma coletiva, como a oxitocina e a serotonina, para teorias de negócios puras, até a antropologia, nos explicando como mudou nossa capacidade de se relacionar ao longo do tempo...



Acho isso fantástico, e é mais um motivo pelo qual adoro os livros do Simon Sinek: você sempre se vai surpreender e aprender coisas sobre áreas que não tem conexão aparente. Olha essa conexão que ele faz entre os 3 níveis do círculo dourado e a biologia:

Sinek diz que sua ideia não é nova; é baseado nos inquilinos da biologia. Se você observar uma seção transversal do cérebro, ela será dividida em três componentes principais que se correlacionam perfeitamente com o Círculo Dourado. A camada externa - o neocórtex corresponde a 'o quê'. É responsável por nosso pensamento racional, linguagem e é analítico. As duas seções do meio formam nosso cérebro límbico e correspondem a 'como' e 'por que'. Eles são responsáveis por nossos sentimentos, confiança e lealdade. Eles governam todo o nosso comportamento, tomada de decisão e não têm capacidade de linguagem. Quando nos comunicamos de fora para dentro, podemos entender, no entanto, isso não direciona o comportamento. Quando nos comunicamos de dentro para fora, no entanto, estamos conversando diretamente com a parte do cérebro que controla o comportamento.

E como isso aplica aos negócios? Também acho fundamental percebermos os exemplos que o Simon Sinek traz, como é o caso da Apple como uma empresa que começa pelo Porquê. Ele diz que ao final a Apple não fez apenas “fazemos ótimos computadores. São fáceis de se usar, com um design bonito e fáceis de usar. Quer comprar um?”

Mas Andrea, isso é o que toda empresa de computadores sabe e pode dizer, não é verdade? Mas pense bem, o que ela te diz é: “em tudo que fazemos, nós estamos desafiando o status quo das coisas. Sim, nós pensamos diferente, e se você for usar nosso produto, você também é como a gente”.

Wow, mensagem 10 mil vezes mais poderosa.

Tem várias outras empresas que começam pelo porquê, como a Patagônia, a companhia aérea Virgin, e quando falamos da Disney, acho bastante bastante forte o tema do propósito.

Mas voltando para a Apple, empresa que conversa bastante com públicos mais novos, vou te contar que uma pergunta que sempre me fazem é: Mas Andrea, o que será que a geração Z acha disso? Será que aplica a eles também? Digo que sim, eu acredito que a geração Z inclusive está a cada vez mais atenta ao tema do Propósito. Ao final, um recente estudo da McKinsey define a geração Z da geração da verdade: ou seja não tem mais como esconder deles, como empresa, a verdade nua e crua do que a empresa faz, de como trata os funcionários, e de fato o propósito!

Seja como consumidores , mas ainda mais como funcionários: estatísticas da Deloitte que o motivo número 1 de escolha da geração Z na hora de um emprego é se o líder abraça causas sociais e ambientais de forma genuína ou seja... está conectado com um propósito maior! E a Oprah também se expressa muito sobre propósito:

**”Quando você alinhar a sua personalidade com a sua alma, e olha que todo mundo a tem, alinhe também a sua personalidade com seu propósito e ninguém poderá atingi-lo. E você acorda todos os dias e, pronto, você está em chamas, você está empolgada: ”Oh, meu Deus, vamos lá para outro dia...”. Entenda, todo mundo tem um propósito. Então, o seu objetivo é descobrir qual é ele. Seu verdadeiro trabalho é descobrir por que você está realmente aqui e depois começar a botar isso em prática. É isso.”- Oprah.**

Como comentei antes, por muito tempo não soube qual era o meu propósito. E antes de adentrarmos em qual é o meu propósito, vamos falar da importância dele nos negócios e na vida. Pergunta: A que estão relacionados os fatores que trazem a motivação intrínseca de um ser humano com um trabalho, uma atividade ou um projeto? Eu respondo: a uma verdadeira necessidade de direcionar nossas vidas, de aprender e criar novas coisas e de fazer o melhor de nós mesmos. Se tivéssemos que resumir a busca de nossa vida em uma palavra, eu diria que estamos falando de propósito. Propósito é um elemento que faz parte da gente desde que pisamos neste planeta, e se reforça à medida que tentamos constantemente criar coisas que melhorem o mundo ou que nos permitam viver além do que nos possibilita nossa vida terrena. Que nos permitam deixar um legado. O propósito é importante para o mercado em dois sentidos. Primeiro porque ele é apontado como o principal fator por trás de ótimas performances de colaboradores. Segundo porque, à medida que sua companhia tiver um propósito claro, seus negócios conseguem engajar funcionários e consumidores em torno da sua causa, permitindo ao seu negócio prosperar. Só quem já teve a sensação de que o tempo voou enquanto realizava uma atividade em que conseguiu criar algo muito valioso sabe o que é viver a emoção de estar em fluxo, ou flow. Esse conceito foi primeiramente descrito pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi para explicar um estado mental altamente focado em que a pessoa está imersa na sua atividade. Alcançar esse estado da mente não é fácil. É preciso que haja ali uma motivação intrínseca e o desejo de desenvolver objetivos como crescimento e desenvolvimento pessoal e autonomia. A consequência de chegar nele, no entanto, é recompensadora. Viver o fluxo nos torna mais felizes e, por consequência, mais produtivos. Não acredita nisso?

Um estudo publicado em 2015 pela Universidade de Chicago se dedicou a provar que os investimentos em bem-estar patrocinados por empresas realmente traziam aumento de produtividade.

Para a pesquisa foram realizados 3 experimentos distintos com um grupo de 700 pessoas. Os pesquisadores escolheram indivíduos aleatoriamente e mostraram um clipe de comédia de dez minutos ou forneceram lanches e bebidas. Em seguida, eles fizeram uma série de perguntas para garantir que os “choques de felicidade”, como são mencionados no relatório, tornassem os assuntos felizes. Quando foi confirmado o que fizeram, os pesquisadores deram a eles tarefas para medir seus níveis de produtividade. O experimento mostrou que a produtividade aumentou em média 12%, chegando a 20% nos grupos de controle, e neles todas as pessoas selecionadas aleatoriamente se consideravam felizes. Um quarto experimento foi então realizado para perceber o contrário. Pessoas que passaram por grandes choques do mundo real (como luto ou doença familiar) apresentavam as taxas mais baixas de produtividade. Segundo o estudo, onexo causal entre a infelicidade e a diminuição da produtividade registrava um efeito duradouro de cerca de dois anos.

O Karl Moore, professor da Universidade de Oxford, tem uma frase muito legal que diz: “Carreiras com significado surgem quando um vê a conexão entre o próprio propósito e o papel que ele desempenha na empresa”. Perfeito! E eu diria mais, então baseado no que a Oprah nos conta no áudio: vidas com significado surgem quando a própria personalidade está conectada com o seu propósito!

Até porque na medida que a gente não se comportar de forma alinhada com nosso propósito, isso não seria diferente do que o Ben Horowitz fala no livro dele *hat You do is Who You Are...* quem lembra do Ben Horowitz? Foi protagonista do episódio anterior a esse, e justamente fala da necessidade da cultura da empresa ser moldada pelas ações, e não pelos slogans lindos na parede da sala de reunião. A mesma coisa é o propósito: de nada adianta a gente ter um certo propósito, e as nossas ações, o conjunto das quais define nossa personalidade, não corroboraram. A gente precisa fazer o que chamam de “Walk the Talk”, ou seja praticar o discurso.

E eu? Como todos, eu também me pergunto com frequência: “qual o meu propósito?”; “o que consigo devolver para o mundo?”. Falamos anteriormente como essa pergunta faz parte da natureza humana e é impossível deixá-la escapar. E, se me permite ser sincero, talvez eu ainda não tenha achado a resposta. Talvez nunca acharei. Mas se isso significar viver uma vida de constante exploração, olhos curiosos e mentes de iniciante, eu aceito o desafio. Com a publicação deste livro, meu propósito fica um pouco mais claro: ele passa por desmistificar a crença de que transformação digital é apenas um assunto técnico, reservado aos fóruns de tecnologia ou aos departamentos de inovação das grandes empresas. Ele é um assunto humano cuja discussão deve ser abordada pela sociedade como um todo, de forma democrática.

Para a pesquisa foram realizados 3 experimentos distintos com um grupo de 700 pessoas. Os pesquisadores escolheram indivíduos aleatoriamente e mostraram um clipe de comédia de dez minutos ou forneceram lanches e bebidas. Em seguida, eles fizeram uma série de perguntas para garantir que os “choques de felicidade”, como são mencionados no relatório, tornassem os assuntos felizes. Quando foi confirmado o que fizeram, os pesquisadores deram a eles tarefas para medir seus níveis de produtividade. O experimento mostrou que a produtividade aumentou em média 12%, chegando a 20% nos grupos de controle, e neles todas as pessoas selecionadas aleatoriamente se consideravam felizes. Um quarto experimento foi então realizado para perceber o contrário. Pessoas que passaram por grandes choques do mundo real (como luto ou doença familiar) apresentavam as taxas mais baixas de produtividade. Segundo o estudo, o nexos causal entre a infelicidade e a diminuição da produtividade registrava um efeito duradouro de cerca de dois anos.

O Karl Moore, professor da Universidade de Oxford, tem uma frase muito legal que diz: “Carreiras com significado surgem quando um vê a conexão entre o próprio propósito e o papel que ele desempenha na empresa”. Perfeito! E eu diria mais, então baseado no que a Oprah nos conta no áudio: vidas com significado surgem quando a própria personalidade está conectada com o seu propósito! Até porque na medida que a gente não se comporta de forma alinhada com nosso propósito, isso não seria diferente do que o Ben Horowitz fala no livro dele *hat You do is Who You Are...* quem lembra do Ben Horowitz? Foi protagonista do episódio anterior a esse, e justamente fala da necessidade da cultura da empresa ser moldada pelas ações, e não pelos slogans lindos na parede da sala de reunião. A mesma coisa é o propósito: de nada adianta a gente ter um certo propósito, e as nossas ações, o conjunto das quais define nossa personalidade, não corroboraram. A gente precisa fazer o que chamam de “Walk the Talk”, ou seja praticar o discurso.

E eu? Como todos, eu também me pergunto com frequência: “qual o meu propósito?”; “o que consigo devolver para o mundo?”. Falamos anteriormente como essa pergunta faz parte da natureza humana e é impossível deixá-la escapar. E, se me permite ser sincero, talvez eu ainda não tenha achado a resposta. Talvez nunca acharei. Mas se isso significar viver uma vida de constante exploração, olhos curiosos e mentes de iniciante, eu aceito o desafio. Com a publicação deste livro, meu propósito fica um pouco mais claro: ele passa por desmistificar a crença de que transformação digital é apenas um assunto técnico, reservado aos fóruns de tecnologia ou aos departamentos de inovação das grandes empresas. Ele é um assunto humano cuja discussão deve ser abordada pela sociedade como um todo, de forma democrática. Porque falar sobre transformação digital é falar, essencialmente, sobre o nosso futuro enquanto sociedade. E eu me proponho a levantar essa bandeira.





# 4. Cultura

uma conversa de Ben Horowitz com Jeff Bezos

**”Em primeiro lugar, quando você está falando sobre cultura, é importante saber que ela é complexa, porque não é tão simples. Isso não está explicado em um livro sobre determinado assunto, ou algo que mostre ”Hey, aqui está o seu KPI, seus OKRs, e tal item é a sua declaração de missão” e assim por diante. Isso não vai ditar o que a sua cultura será. Sua cultura termina sendo essas pequenas coisas difíceis, como por exemplo, as pessoas que retornam um telefonema hoje ou na próxima semana, se elas aparecem em uma reunião pontualmente ou com 10 minutos de atraso. Digamos assim.**

**Ou se ao final, ao fechar um negócio, o foco está na parceria ou no preço. Ou seja, todas essas pequenas coisas e a forma que você se move diante delas, acabam fazendo com que você seja influenciado por ser, de fato, algo muito complexo. E o problema com a cultura é que, se eu já tenho a cultura certa, ou seja, se já é algo intrínseco na minha rotina, então eu posso nem perceber que eu estou no caminho certo. Sendo assim, eu nem sei como é estar seguindo uma cultura. É apenas quem eu sou, o que eu quero e assim por diante.”**

**- Ben Horowitz.**

Tente me explicar em poucas palavras o que é cultura de empresa. Me explique pelo menos qual a cultura da empresa onde você trabalha? Tente resumir em uma frase...não, não a frase da missão da sua empresa. Essa não é a sua cultura. Difícil, né?



Bom, existem várias definições de Cultura, mas isso é muito etéreo, muito intangível. É aquela coisa que você explica bem no papel, mas quando você pergunta: "Então, me faz um exemplo?" você fica sem saber o que responder. E quando li o livro do Ben Horowitz "What You Do is Who You Are", ou seja O que você faz é quem você é, adorei a definição que ele coloca: Cultura é o que seu time faz quando você não está. Se trata do leque de crenças e pressupostos que seus times usam para resolver os problemas de todos os dias. Ao mesmo tempo, vamos falar do que cultura não é: cultura não é a sua missão: você não pode simplesmente desenhá-la e deixá-la ali para sempre. Tem um ditado no Exército que diz que se você vê algo abaixo do padrão e não faz nada, então você estabeleceu um novo padrão. No caso do Exército isso funcionaria se a empresa tiver como pilar de cultura a excelência, mas não necessariamente se for de ter baixos custos. Deixe eu explicar: a cultura que funciona para a Apple, por exemplo, não funcionaria para a Amazon: ou seja, enquanto a Apple gastou 5 bilhões de dólares na nova sede em Cupertino, a Amazon é famosa para economizar até nas mesas dos empregados: não tem cultura certa ou errada, mas apenas tem que ter cultura pois se não tiver, os times ficam perdidos. O mesmo do exército é verdade para a cultura - se você vê algo que não faz parte da sua cultura, e o ignora, então você criou uma nova cultura!

Então entendemos que cultura é fortemente interligada ao que você faz, não ao que você diz. Pois empresas, assim como organizações, exércitos, e instituições, prosperam ou fracassam apenas devido a somatória das micro ações e micro comportamentos das pessoas que as compõem. Mas atenção aqui: uma grande cultura não faz uma grande empresa. Se o seu produto não for superior, ou se o mercado ou seu cliente não o quiser, a sua empresa irá fracassar independente da Cultura que tiver. OU seja, a Cultura é a base...por isso é ainda mais importante!

Bom, pra explicar melhor essa definição de cultura vamos pegar uma cultura totalmente distante e vamos voltar no tempo para o Japão do Século 17. Foi aí que saiu um dos livros que mais impactaram a minha adolescência: o Hagakure, ou a Via do Samurai - de fato, o Manual do Samurai daquela época. Ele foi escrito pelo Yamamoto Tsunetomo, samurai japonês nascido em 1659 e falecido em 1719 em Nabeshima, atual província de Saga, e o livro é uma compilação dos tradicionais códigos guerreiros dos samurais (o Bushido). Foi isso que me aproximou as artes marciais: inicialmente virei enorme fã de Bruce Lee e comecei a treinar Jeet Kune Do, e depois de alguns anos conheci o jiu jitsu, quando me mudei pra Milão, e nunca mais o abandonei. Mas falando do Hagakure, o que posso dizer é que na luz da Cultura de empresas, é um livro super atual que nos explica muito bem porque Cultura é sobre ação, gestos, sobre fazer.

A cultura do Samurai, convenhamos, é certamente uma que mais durou no tempo, pelo menos em termos de domínio do Japão isso aconteceu desde 1186 até 1868. Uma das chaves pelo qual isso prosperou tanto tempo é que fornecia um modelo para gerenciar qualquer situação ou dilema ético que você pudesse enfrentar. Na verdade, mesmo que pareça uma série de princípios, de fato se trata de uma série de práticas.

Olha a promessa do Samurai:

Eu nunca ficarei para trás em perseguir o caminho do guerreiro.

Sempre estarei preparado para servir o meu Senhor.

Honrarei meus pais.

Servirei os outros com compaixão.

São ações! A cultura do samurai é sobre fazer, e olha que interessante como o Ben Horowitz resgatou isso em 2009 quando junto com Marc Andreessen, foram fundar um dos maiores fundos de Venture Capital do mundo, o Andreessen Horowitz. Eles escolheram que um dos pilares da cultura deles seria “respeitar o empreendedor”. Sim, bastante banal eu pensei inicialmente, pois acredito que todos os VCs tenham esse valor parte da cultura deles, supostamente. Mas a maioria dos VCs dizem que fazem, mas depois não seguem com isso: por exemplo, chegam atrasados a reuniões, são desrespeitosos em certos momentos com o empreendedor, e sim, vamos admitir que de fato se enxergam em uma posição de domínio a respeito do empreendedor. Eu tenho notado isso ao interagir com vários fundos durante o processo de captação de recursos de startups onde investi, como o Zen e o Filmr, mesmo que tenha alguns que se destacam por verdadeiramente tratar o empreendedor de forma magistral. Enfim, nunca interagi com o Andreessen Horowitz mas a ação que reflete esse pilar da cultura do VC é que quando alguém do time do VC chega atrasado para uma reunião, deve pagar 10 dólares por cada minuto de atraso...eu sou uma pessoa bastante pontual então não acho que iria me afetar muito, mas conheço pessoas no âmbito corporativo que iriam perder uma fortuna nessa brincadeira! Ou seja, mesmo sendo um gesto pequeno, cria uma cultura voltada a priorizar o empreendedor.

Um exemplo concreto de cultura baseada em ações vem do Filmr, app de edição de vídeos, que co-fundei com o Ricardo e Fernando Whately. Mesmo tendo sido lançado em 2018, eu tive pouca vivência do escritório até fim de 2019 pois continuei morando no Rio de Janeiro por meus cargos no Tinder e no Groupon.

Mas uma coisa muito interessante que notei, apenas observando - e atenção, isso acontecia mesmo quando o Ricardo e o Fernando não estavam lá - era que cada pessoa cumprimentava pessoalmente indo pra mesa do colega, todo mundo antes de sair e chegando no escritório o dia seguinte. Sem exceção. O que é interessante é que isso nasceu com o Ricardo e o Fernando mesmo, e hoje cada pessoa que se junta ao Filmr faz isso porque simplesmente é o normal...ou seja, ninguém impôs, mas aconteceu: agora que tem 19 pessoas na equipe ainda dá pra fazer, mas logo menos com a equipe crescendo tanto irá demorar mais na entrada e na saída do escritório cumprimentar todo mundo, mas o que sei por certo é que isso irá persistir - sendo tão importante ao ponto que em nosso workshop de Cultura, um dos pilares é que "somos família", e mesmo que para muitas empresas isso não possa funcionar (provavelmente para a maioria), para nós funciona!

Assim como cantar o hino da empresa pode parecer algo arcaico e formal, mas que por exemplo no caso do Magazine Luiza, a empresa tradicional que ao meu ver é provavelmente a que mais se transformou digitalmente no Brasil, funciona super bem e reforça uma cultura disciplinada e unida...inclusive nem sabia que essa era uma prática, mas ao ouvir um episódio do CMO Playbook, o Podcast do amigo Rapha Avellar, ao qual mando um salve, com o Rafael Montalvão, diretor de Marketing do Magalu, que também tive o prazer de conhecer pessoalmente em Uberaba ao palestrar pelo Sebrae lá, descobri que o fazem e reforçou ainda mais a ideia que cultura é baseada em ações!

E o Jeff Bezos, fundador de uma das empresas com cultura mais forte do mundo, a Amazon, fala de mentalidade do Dia 1 como pilar de cultura:

**"O day one, é uma frase que usamos na amazon o tempo todo. Eu usei na minha primeira carta aos acionistas de 20 anos atrás. Nós declaramos que é "sempre o primeiro dia". A verdadeira pergunta para mim é...como manter uma cultura do day one? Sim, de fato, é muito bom ter a escala da Amazon, nós temos recursos financeiros, também temos pessoas brilhantes, podemos alcançar muitas coisas e temos um alcance global, com operações por todo o mundo, mas a parte ruim de tudo isso é que você pode perder a sua agilidade. Você pode perder o seu espírito empreendedor, perder aquele tipo de coração que as empresas pequenas muitas vezes possuem. Então, se você puder ter o melhor dos dois mundos, se você puder ter aquele coração e o espírito empreendedor e ao mesmo tempo ter todas as vantagens que vem com a escala e o alcance, pense nas coisas que você poderia fazer.**

**A pergunta é: Como você atinge isso?**

**A escala é boa porque te faz robusto, um grande boxeador aguenta socos na cabeça.**

**A questão é que você também quer desviar desses socos, você quer ser ágil. Você quer ser grande e ágil. E sim, eu luto várias vezes para proteger a mentalidade do "day one". Eu já falei de uma delas que é a obsessão pelo consumidor. Eu acho que é a coisa mais importante, se você puder e é a coisa mais difícil quando você fica grande. Quando você é uma empresa pequena, por exemplo, uma Startup de 10 pessoas, cada pessoa dessa empresa está focada no consumidor. Quando você tem uma empresa maior, você tem gerentes médios e todas as camadas, e de fato, essas pessoas não estão na linha de frente, elas não interagem com os clientes todos os dias. Elas estão isoladas dos clientes. E elas começam a gerenciar não através da felicidade dos clientes diretamente, mas elas começam a gerenciar através de procedimentos, métricas e tudo fica muito burocrático. Então, sim, é bastante desafiador. Mas uma das coisas que acontecem, é que a velocidade das tomadas de decisões diminui, e eu acho que uma das razões para isso acontecer é que os executivos junior dentro da grande empresa começam a encarar cada decisão como se elas fossem decisões grandes e irreversíveis. Ah, mesmos as decisões reversíveis, você pode tomar uma decisão e se ela for errada você pode voltar atrás e tentar de novo. Mesmo se as decisões reversíveis começam a ser tomadas através de processos pesados, então você pode ensinar as pessoas sobre essas armadilhas e como elas podem evitá-las. É isso que nós tentamos fazer na amazon para que possamos manter a nossa inventividade, o nosso coração e o nosso espírito de pequena empresa, mesmo tendo a escala e o alcance de uma grande empresa." - Jeff Bezos.**

Antes de começar, quero que você resgate uma lembrança.

Seu primeiro dia de escola, primeiro dia de trabalho...primeiro dia como pai ou como mãe, para quem já é, ou primeiro dia de namoro, até, para os mais românticos!

O que você lembra? Como você estava se sentindo?

Eu tenho um palpite: chame elas de borboletas no estômago, frio na barriga, ou como eu já disse, pagando mico como bom gringo no brasil...dor de barriga, mas chame como você preferir. O que você sentiu era empolgação, animação, estava nervoso, óbvio, mas de uma forma positiva, daquela que te motiva a dar o teu melhor. Você estava focado em fazer bonito. Estava curioso. Você queria conhecer os novos amiguinhos, ou queria saber mais da pessoa que tinha ao lado. Ou melhor, vamos pensar no dia 1 por antonomásia: o primeiro de Janeiro. Praticamente todos começamos o ano motivados e focados em nossas metas, nossas resoluções de ano novo.

A prova vem da época que eu trabalhava no Tinder, e o que a gente já sabia era que primeiro domingo de Janeiro era sempre o melhor dia do ano. Sempre foi, desde 2014. Após alguns dias de ressaca, os solteiros e solteiras se decidem a dar uma chance a esse app que até alguns dias antes consideravam tosco e o fim da picada, mas que de repente virava uma ótima opção. "Esse ano vou desencilhar", já imagino eles falando entre si.

Esse é o mesmo motivo pelo qual nós assinamos academia anual em Janeiro, pelo qual os apps de finanças pessoais bombam nessa época também..."vou sair da dívida e ficar rico", é isso também que pensamos no dia 1. É um dia de otimismo. Mas o que acontece depois? O dia 1 passa, e chega o dia 2, dia 3, dia 4 e assim por diante. E a gente costuma chegar após o Carnaval já acomodado de volta em nossos velhos hábitos. Nos esquecemos da academia, voltamos a comer besteira, e gastar igual fosse o fim do mundo.

Por que isso?

É porque, como diz aqui o Jeff Bezos, nós perdemos a mentalidade do Dia 1.

E é realmente muito interessante o jeito com que a experiência empírica, que acabei de comprovar com os exemplos acima, comprovam essa teoria. Que mesmo sendo evidente, é contra intuitiva, porque nós frequentemente achamos que a mente do Dia 1, que de fato é a mente de principiante da qual já falamos no episódio do Simon Sinek, seja uma atitude inexperiente, próxima ao fracasso.

Mas é exatamente o contrário.

"O dia 2 é estase, seguido por irrelevância, seguido por um declínio doloroso, seguido pela morte"...é essa a definição que o Jeff Bezos frequentemente dá ao Dia 2. A primeira vez que ele usou esse termo foi em uma carta aos Investidores de 1997. Parêntesis aqui: as cartas aos investidores da Amazon são uma leitura em si, vale demais a pena resgatar elas para entender a fundo o pensamento do Jeff Bezos pois elas refletem o que anda na cabeça desse homem incrível. Bom, na carta aos investidores de 1997, ele começa passando alguns números: "Servimos mais de 1.5 milhões de clientes, tendo 838% de crescimento de receitas alcançando 147 milhões de dólares, e aumentamos nossa liderança de mercado mesmo com uma competição agressiva", ele diz.

Aí ele continua: "Mas esse é dia 1 para a Internet e, se executamos bem, para a Amazon.com. Hoje em dia, o e-commerce poupa dinheiro e tempo precioso aos clientes.



Amanhã, através a personalização, o e-commerce irá acelerar o processo de busca e descoberta de produtos”...olha isso! Em 1997 ele já falava em personalização da experiência! E que fique entre nós, posso garantir que a maioria das empresas na qual eu converso, estão começando a tentar o caminho da personalização hoje só...e digo, tentando!

Bom, ele encerra a primeira parte da carta dizendo que a "Amazon.com usa a internet para gerar valor real para seus usuários e, através disso, espera criar uma empresa duradoura, mesmo em mercados grandes e estabelecidos".

Esse cara era visionário mesmo...olha só os números: em 2006, então quase 10 anos após essa carta, o Walmart, líder do varejo, era dez vezes maior da Amazon. Enquanto o Walmart valia 158 bilhões de dólares, a Amazon valia 17.5...ai dá um Fast Forward para 2019, e enquanto o Walmart valia 319 bi de dólares, a Amazon valia 893 Bi...3 vezes mais!

Óbvio, a Amazon expandiu para outros mercados também e hoje mais de 10% do faturamento vem de uma área como a AWS, que nasceu do zero...mas ainda assim, é impressionante como ele conseguiu prever em 1997 que iria superar os líderes tradicionais da indústria...Mas voltando ao nosso tema, nos deparamos pela primeira vez então com esse conceito do Day 1 nesta carta...Mas o que de fato então é essa tal de mentalidade do Primeiro Dia? Difícil de descrever, até nas palavras do Jeff Bezos, mas nós vamos dar uma tentativa de definição: é viver cada dia na empresa como se fosse o primeiro, com a mentalidade de uma startup recém formada.

E o que faz você ter uma mentalidade do Day 1? 20 anos depois, na carta aos acionistas de 2016, o Jeff Bezos nos conta que para isso você precisa de 4 coisas:

1 - um foco obsessivo no cliente. Aqui ele costuma dizer que mesmo que não saibam o que querem, os clientes querem algo melhor, e o seu desejo de encantar os clientes irá te motivar a inventar algo no lugar deles".

2 - Não gerenciar por procuração. Aqui ele diz que na medida que empresas crescem e se tornam mais complexas, têm uma tendência de gerenciar por procuração, Isso acontece em várias formas, e é perigoso, sutil, muito Dia 2.

3 - Abraçar tendências externas: Aqui ele diz que grandes tendências não são muito difíceis de serem notadas (pois se fala e escreve muito delas), mas elas podem ser muito difíceis de serem abraçadas por grandes organizações.

4 - Tomada de Decisões de alta velocidade: empresas de Dia 2 tomam decisões de alta qualidade, mas o fazem de forma lenta. Para manter a energia e o dinamismo do Dia 1, você deve de alguma forma tomar decisões de alta qualidade e de alta velocidade.

E óbvio, que na medida que organizações crescem, o conflito entre agilidade e escala como o Jeff Bezos fala no vídeo é forte: eu vivi os dois mundos, e o que posso dizer é que mesmo tendo produtos incríveis e tendo vários lados positivos na empresa, a L Oréal é evidentemente uma empresa do Dia 2. O foco está no produto e não no cliente, a organização é hierárquica e se gerencia muito por procuração, ao mesmo tempo mesmo recebendo e produzindo vários reports sobre tendências não reage a eles, e sobre processo de decisão...o que posso dizer é que o número de reuniões na empresa é gigantesco, e a sensação de trabalho feito é bem baixa ao fim do dia. Ou seja mesmo eu torcendo muito por ela pois é uma empresa para qual tenho carinho, está em fase Dia 2 e o único que posso torcer é que esse podcast possa mudar um pouco o mindset para o futuro.

Como encerrar e resumir o que precisamos, para sempre estar em Dia 1? Precisamos experimentar pacientemente, aceitar fracassos, plantar sementinhas, proteger os brotos e maximizar o foco quando você nota a satisfação do cliente. Uma cultura obcecada com o cliente cria as condições onde tudo isso pode acontecer.



# 5. Gestão de Pessoas

uma conversa entre Sheryl Sandberg e Steve Jobs

**”Eu acho que a segunda coisa, é que você precisa contratar as pessoas certas. E quando falo pessoas certas, não quero dizer famosas ou super renomadas, mas sim pessoas que farão a diferença onde você está. Então, quando você está escalando uma organização de forma muito rápida, o que acontece, é que ao invés do processo de expansão dessa organização demorar alguns anos, ele acontece em um período de apenas poucos meses. Dito isto, quando eu estava no google, de repente minha equipe passou de 4 para 4 mil pessoas em cerca de 5 anos. O que significa que, ao olhar para as 4 primeiras pessoas, eu as contratei sabendo que elas iriam precisar ser capazes de fazer parte do time que estava dirigindo a organização. De modo que, eles precisam fazer em um curto período coisas que elas demorariam de 10 a 15 anos para fazer. Então, se você acha que o seu negócio vai crescer rapidamente, contrate pessoas que você sabe que irá precisar. Contrate pessoas mais qualificadas, com mais experiência, ou contrate também pessoas que acabaram de se formar, o que importa é que você está contratando pessoas que você sabe que serão importantes para o negócio” - Sheryl Sandberg.**

Bom, vamos começar indo um pouco atrás no tempo, de um século ou dois. Naquele mundo analógico, ou vamos chamar ele de mundo da primeira ou segunda revolução industrial, os negócios eram predominantemente físicos e conseqüentemente cresciam de forma mais linear.

Vamos supor você seja o dono de uma fábrica, na Inglaterra do século XIX: se teu negócio ia bem, você talvez fosse decidir expandir a fábrica montando mais um galpão, com mais uma linha de produção - e isso podia demorar meses, se não mais, ao longo dos quais você efetuava um processo de contratação alinhado com esse prazo, e crescendo seus times de uma forma proporcional à linha de produção, ou seja apenas uma porcentagem do total. Mesmo que contratar seja de todas formas uma tarefa desafiadora, era mais fácil em um cenário desses. Você tinha mais tempo a disposição, e acontecia por volumes menores.

Vamos pular para hoje. Como reflexo do crescimento de alguns negócios (calma, isso não é pra todos), o que acontece é que também a necessidade de crescer times é proporcional e também acompanha uma curva exponencial: veja o que a Sheryl Sandberg diz sobre o time dela no Google crescer de 4 para 4000 pessoas em poucos anos, ou, em um caso mais próximo a gente, uma start-up como o Nubank, passou de 300 para mais de 1500 funcionários de 2014 até hoje. Isso é desafiador para qualquer recrutador ou diretor de RH, com certeza!

A verdade que o papel chave nesses processos de crescimento exponencial está justamente na área de RH: pois em um artigo da Harvard Business Review, chamado *Scaling Culture in Fast-Growing Companies*, ou seja, *Escalando Cultura em Empresas de Alto Crescimento*, mostram como estatísticas do Fórum Econômico Mundial apontam para atração e desenvolvimento de talentos como principal desafio em um processo de hiper-crescimento.

Pois de forma geral, tem 2 formas diferentes de trabalhar talentos, dependendo do estágio da sua empresa.

Primeiramente, liderar para 4 pessoas é a fase do Zero to One, do Zero a Um, como o Peter Thiel, cofundador da PayPal e da Palantir, e hoje um dos investidores mais conhecidos na Vale do Silício fala, e acho que é o momento onde você tem que ser extremamente cuidadoso com as pessoas que você escolhe para fazer parte desse círculo. Porque essas pessoas são os propagadores da cultura da empresa, e irão muito provavelmente ocupar cargos importantíssimos na medida que a empresa escalar. E qual o problema dessas pessoas não serem Nota 10? É que os nota 10 contratam outros nota 10, ou se fosse matematicamente possível, acima disso. Os nota 10 estão totalmente engajados com o negócio, trabalham duro e vivem a cultura no dia a dia. Eles contratam pessoas melhores que eles mesmo, pois o bem primário é da empresa. O que acontece se essas primeiras 4 pessoas forem nota 7, digamos? E na hora de escalar e contratar, eles vão querer contratar de nota 6 pra baixo: porque? Porque eles estão com medo de serem substituídos se as pessoas que contratarem - ou seja, aqui o bem maior é o próprio, não o da empresa.

Na medida que você escala rapidamente de 4 a 4000, você tem o desafio de uma organização grande. Mas atenção: de uma organização grande mas que virou grande em pouquíssimo tempo! Isso faz a diferença, pois na medida que você virava grande, antigamente, em tempos mais longos, as contratações eram distribuídas num prazo temporal maior. Estatísticas mostram que as startups bem sucedidas demoram em média 5 anos pra crescer de 1 milhão de dólares de faturamento para 100 milhões de dólares: se isso dobrar a cada ano, significa que pelo menos 50% dos hipotéticos 4000 foi contratado no último ano: imagina um monte de gente assim nova na sua empresa, que pressão bota em cima da cultura, e dos time de treinamento e desenvolvimento!

Devido a exponencialidade das contratações e de frequente o fluxo enorme de novos funcionários, acredito que hoje em dia uma das tarefas mais importantes do RH, e dos líderes da empresa, seja o onboarding dos novos funcionários! Porque uma má impressão no começo, pode impactar o resto da "relação", e isso funciona nos relacionamentos também! Estatísticas mostram que 29%, ou seja quase um terço dos trabalhadores nos Estados Unidos dizem que não acham que a própria empresa tenha feito o certo no processo de onboarding para ajudá-los a se preparar e começar o novo desafio. Em torno de um em 10 deixaram a companhia devido a um processo ruim de onboarding. Olha que interessante: quando entrei na L'Oréal, passei por um processo de onboarding através do qual tinha, ainda mais devido ao meu cargo, muitas pessoas para conhecer e conversar. O que aconteceu, mesmo já tendo sido colocado na agenda de todo o mundo? Mais da metade das pessoas desmarcaram nosso encontro, ou remarcaram até isso não acontecer: a primeira impressão então foi de que acesso às pessoas ia poder ser um grande problema na empresa. Isso se revelou ser confirmado no dia a dia. Ou seja, o processo de onboarding diz muito sobre você e sobre a sua empresa!

Então na medida que você escalar exponencialmente o seu negócio e conseqüentemente o seu time, você precisa já desde o começo, quando tiver 4 funcionários como no caso da Sheryl Sandberg, ou 16 funcionários, como no caso do Filmr, app de edição de vídeo que sou co-fundador e que está com tração muito forte, priorizar 3 coisas para se preparar para o futuro:

1. Contratar por potencial e não apenas por experiência, que ao final é o que a Sheryl Sandberg nos diz no trecho dela;
2. Definir uma cultura clara desde o começo, pois essas 4 ou 16 pessoas serão os propagadores da cultura: se não for clara para eles, imagine para quem vier depois;



3. Desenhar um processo de onboarding para os novos funcionários, e mais do que tudo, ter certeza que está sendo bem executado! Como líder, inclusive, de o exemplo ao fazer questão de dar atenção a todo mundo que entrar.

Agora, dá um fast forward de algum ano: quando você estiver liderando 4000 pessoas, seus desafios já são diferentes: entre outros, evite o risco de gerenciar por procuração, que inclusive tratamos no episódio anterior, sobre o Jeff Bezos. Nessa fase, inclusive, entra um outro grande desafio além de gerenciar times grandes, ou seja de assumir responsabilidade por coisas que não estão 100% baixo o seu controle.

**”As melhores pessoas sabem se auto gerenciar: elas não precisam ser gerenciadas. Uma vez que elas souberem o que fazer, elas irão achar uma forma de fazê-lo. Elas não precisam ser gerenciadas mesmo. O que elas precisam é uma visão comum, e essa é a definição de liderança. Exercer liderança significa ter uma visão, e ter a capacidade de articular essa visão de tal forma que as pessoas ao seu redor a entendam, e achem um consenso em torno dessa visão compartilhada. Nós queríamos pessoas que fossem excelentes de forma extrema no que faziam, mas que não fossem necessariamente aqueles profissionais maduros e com experiência, mas que tivessem na ponta dos dedos e na própria paixão um ótimo entendimento do status das mais recentes tecnologias, e do que podíamos fazer com essas tecnologias, e queríamos trazer isso para muitas pessoas. A melhor das condições se gera quando você junta um núcleo duro de umas dez pessoas extraordinária, pois elas se auto gerenciam e controlam quem entra nesse grupo, e é por isso que eu considero a parte mais importante do meu trabalho recrutar.” - Steve Jobs**

Bom, a fala do Steve Jobs tá linda nesse trecho, mas cá entre nós, Se você perguntar para a maioria das pessoas que trabalharam com o Steve Jobs sobre o estilo de liderança dele, eles dirão que era quase impossível de se trabalhar. Meio arrogante, duro, nem sempre ouvia ativamente e pouco colaborativo. O estilo dele era meio autocrático (pense por exemplo quando na frase ele diz que é preciso ter um núcleo de 10 pessoas...meio cúpula né?).

Ao final, quando na frase ele diz que “as melhores pessoas se auto-gerenciam, e não precisam ser gerenciadas”, bom, do meu ponto de vista, ele está falando de si mesmo kkk. Até porque após ter trazido o Sculley da Pepsi para a Apple, logo após rendeu a vida dele um inferno, mostrando que era ingerenciável mesmo. Mas também é inegável que esse estilo de liderança funcionou! Trouxe resultados, e até as pessoas que trabalhavam com ele, reconheciam isso.

Ele tinha um poder de convencimento ímpar, até o ponto que ele decidiu criar em torno de si um Campo de Realidade Distorcida, ou - em inglês - um Reality Distortion Field - que é um termo emprestado, olha lá, de Star Trek! (Não de Star Wars, do qual falei já a longo).

Esse campo era um aura de carisma, confiança e persuasão, que fazia com que fosse impossível evitar de se entregar para ele. Era assim que ele conseguia fazer os times deles alcançar metas e prazos impossíveis... um pouco como o Elon Musk faz com seus times, a colocar prazos impossíveis de se cumprir.

Ao final, esse Campo de Realidade Distorcida que determinou o estilo de liderança dele, nada mais era do que uma recusa a nível pessoal de aceitar limitações que ficassem no meio do caminho entre as ideais e sua execução, e que convencia ele que qualquer dificuldade fosse superável. E esse campo era tão forte que convencia os outros do mesmo: assim, a realidade interna se tornava a realidade externa!

Agora, mesmo que você já tenha entendido, tenho que fazer uma confissão: não sou fã do estilo de liderança do Steve Jobs. Acredito que estilos de liderança mais colaborativos e menos extremos, trazem mais resultados para as empresas. Mas ao mesmo tempo, temos que admitir que essa característica do Steve Jobs fazia esse estilo de liderança funcionar - enquanto ele não funciona na maioria das empresas, que não tem um líder com o mesmo poder de convencimento.

Para mim, a principal lição que podemos tirar dessa frase é o fato que o líder tem que ser visionário e recrutar bem ao se cercar de pessoas melhores do que ele, porque , como disse o Jobs, “as melhores pessoas, uma vez que sabem com clareza o que fazer, irão entender o como fazer sozinhas e não precisam ser gerenciadas”. E em falarmos de líderes visionários, realmente tem exemplos de alguns que conseguiram gerar movimentos enormes de pessoas movidas por essa visão em comum: por exemplo o John F. Kennedy, que tinha uma visão de mandar o homem na lua, ou o Martin Luther King, que sonhava igualdade para todos. Efetivamente, talvez a principal qualidade do líder desde sempre tem sido de construir narrativas que juntassem e moverem pessoas, quase como uma Estrela Polar. Até porque se você fosse perguntar pra maioria das pessoas na época, nenhuma teria apostado um centavo que o homem teria chegado à lua: mas diante de uma visão clara e ambiciosa, tudo é possível.

E olha que ponte interessante com o episódio anterior do Metanoia Lab, sobre o Simon Sinek...ao final do que a gente está falando aqui é o Propósito, nada mais do que isso!Na medida que o líder conseguir juntar as pessoas diante um propósito comum, uma visão comum se a gente quiser usar essa palavras, conseguirá levar a própria organização para outros patamares.

A photograph of two women, Michelle Obama on the left and Brené Brown on the right, both smiling. Michelle Obama is wearing a pink sleeveless top and a pearl necklace. Brené Brown is wearing a black leather jacket. The background is dark.

# 6. Vulnerabilidade

uma conversa entre Brené Brown e Michelle Obama

**“Quando eu pesquisei sobre Theodore Roosevelt, apareceu uma citação de um discurso feito por ele no início do século 19 para centenas de pessoas. Têm um trecho dessa fala que definitivamente mudou a minha vida. O trecho é: “Não é o crítico que importa, nem aquele que mostra como o homem forte tropeça, ou onde o realizador das proezas poderia ter feito melhor. Todo o crédito pertence ao homem que está de fato na arena; cuja face está arruinada pela poeira, pelo suor e pelo sangue; aquele que luta com valentia; aquele que erra e erra com muita coragem.”**

**Após ler esse trecho, eu fechei meu Laptop, e isso mudou 3 atitudes que eu comecei a tomar na minha vida. Em primeiro lugar, eu passei os últimos 12 anos da minha vida estudando vulnerabilidade, e essa citação era tudo que eu sabia sobre vulnerabilidade. Ou seja, ela não se trata de ganhar e nem de perder, é sobre mostrar e ser visto, se expor. Em segundo lugar, eu quero ser, eu quero criar, eu quero fazer coisas que não existiam antes de eu tomar a iniciativa de fazê-las. Eu quero mostrar e ser vista no meu trabalho e na minha vida. E, se você resolver aparecer e ser visto, há apenas uma garantia. A que você vai ser julgado. Ou seja, Essa é a única certeza que você tem se você resolver se expor. Especialmente se você estiver comprometido com um propósito na sua vida. E aí, você precisa decidir se, de fato, a coragem é um valor que você possui na sua vida. Pois o julgamento é uma consequência que você não pode evitar.**

**A terceira e última atitude que me libertou, e acho que Steve, meu marido, argumentaria que me tornou um pouco perigosa, é meio que uma nova filosofia de crítica. Se você não estiver disposto a se expor também, e conseqüentemente se arriscar, eu não estou interessada com a sua opinião.” - Brené Brown**

Eu gosto muito de me imaginar em situações históricas, e quero que você se imagine junto comigo também, em, como aluno da Universidade Sorbonne em Paris, França, em 23 de abril de 1910.

O Theodore Roosevelt, que foi inclusive o mais jovem presidente dos Estados Unidos ao assumir o cargo, aos 42 anos após o Presidente McKinley foi assassinado em 1901, e que foi reeleito para um segundo mandato, é provavelmente um dos melhores oradores do século passado, e entre as outras coisas, ganhou um prêmio Nobel para a paz por suas contribuições em terminar a guerra Russo-Japonesa.

Roosevelt é uma daquelas pessoas que se você vai puxar a lista de frases que ele pronunciou em discursos, você vai ficar horas lendo de tão incríveis. Ou pelo menos eu, fico assim.

Mas voltando ao nosso: eu pagaria muito dinheiro para poder ir atrás em uma máquina do tempo, para a Sorbona de 1910: me imagino um jovem estudante de economia - como de fato fui, 100 anos depois, mas em Milão - indo pra aula magna da Sorbona e ouvir falar o Roosevelt.

Que palavras.

Imagina como muda a vida de uma pessoa, após ouvir palavras como essas. Em poucas palavras, ele falou tudo sobre luta, garra e determinação, ao mesmo tempo que sobre medos, vulnerabilidade e críticas. E vamos pensar na gente, no meio da arena.

Resgate um momento, ou múltiplos, da sua vida onde você foi o homem, ou a mulher, na arena. Primeiro, você estava sozinho. Não digo só fisicamente, mas você se sentia sozinho, não podia contar com muitos. Você estava coberto de poeira e tava suado, ou seja, de fora, quem te olhava não dava um centavo. Você estava quebrado, para usar a expressão "broken", por dentro e por fora, e isso estava evidente aos outros: ou seja, quando você está assim, os outros te evitam e isso te deixa mais sozinho ainda.

Você lutava, ou luta, com valentia: mesmo sozinho, mesmo sem apoio, você se mexia com todas as suas forças, você tentava. E ao tentar, você errava, e errava com coragem, como diz a frase no fechamento. E sabe porque lutava e errava com coragem, mesmo? Porque não tinha nada a perder.



Feche os olhos e por um momento relembre um momento assim da sua vida.

Quando foi?

Relembre um momento doloroso da sua vida.

Eu sei, eu sei, que provavelmente você não está indo muito atrás no tempo e resgatando o momento que vivemos hoje. Da pandemia.

Estamos separados, distantes (mesmo que eu acho que isso esteja nos juntando ainda mais como população).

Lutamos, para nossos cargos, nossas famílias, nossos negócios. E com muita coragem!

Mas pense além, para algum outro momento.

No meu caso me lembro do momento que eu cheguei no Brasil, praticamente 9 anos atrás, em Julho de 2011. Tinha me recém formado no Mestrado de Relações Internacionais da Universidade Johns Hopkins, e em vez de ficar em Washington, ao trabalhar em Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, etc. como todos meus colegas, ou voltar pra Itália como todo mundo imaginaria, eu vim pro Brasil. Sozinho. Falando já um pouco de português, que tinha aprendido em aulas do Mestrado, e nos tatames de jiu jitsu com professores Brasileiros. E deixando uma vida confortável, para o desconhecido, imprevisível.

Tive pessoas que me ajudaram já no começo, que não me deixaram sozinho na arena, mas lutei, oh se lutei. Errei, oh se errei!

E depois de trancos e barrancos, como de trabalhar como consultor pelo Sebrae uns meses em BH, e depois de começar no Groupon mesmo antes de eu ter meu visto de trabalho aprovado - agora posso contar a todos, já que passou muito tempo - e no meio tempo até que tive que voltar pra Itália trabalhar do Groupon em Milão, deixando minhas coisas aqui de um dia para outro. De toda forma, passo a passo, construí um percurso que não digo que me tirou da arena, mas onde de alguma forma já não estou sozinho ai no meio.

Na verdade deixa eu te falar o que acho.

Se você for um empreendedor, você está sempre na arena. Na verdade, o homem na arena que o Roosevelt descreveu é o empreendedor! E aqui eu quero por um momento parar e falar mais da primeira constatação que a Brené Brown faz no trecho acima: ela diz, que "não se trata de ganhar ou perder, é sobre mostrar e ser visto, e se expor".



Vamos parar um momento, pois aqui está uma chave dos negócios que para mim se realizou apenas ao ler o último livro de um nosso velho conhecido aqui do Podcast, o Simon Sinek do episódio 1, o The Infinite Game, ou seja O Jogo Infinito, que nada mais é do que o Jogo dos Negócios: ou seja, nos negócios não é uma competição contra outros, ou seja não tem ganhador ou perdedor: mas é apenas uma competição com você mesmo.

Esse estudo nasceu a partir da Teoria dos Jogos, uma área de economia: ele analisa 2 tipos de jogos, os finitos e os infinitos. Os jogos finitos são caracterizados por jogadores claros, regras estabelecidas com um objetivos pré-acordado entre os jogadores que define quem ganha e quem perde.

Pense ao mundo dos negócios: você saber exatamente os jogadores? Ainda mais no mundo digital, não: pois muitas vezes você nem sabe quem são todos seus competidores ou nem enxerga suas maiores ameaças estratégicas. Tem regras estabelecidas? Não, as regras são de cada empresas e não tem regras comuns. Ou você quer me dizer que nos negócios tem dessas, ou te muita ética? Nahh...e qual o objetivo pré-acordado do jogo? Bom, cada jogador tem o próprio objetivo mas não tem um objetivo de sei lá, valorizar o mercado de X% ou criar Y de valor para o usuário. Ou seja, jogar xadrez é um finito. Futebol é finito. Mas os negócios são um jogo infinito: o único objetivo é continuar a jogar o jogo. O homem na arena não se compara com os outros, mas luta para própria sobrevivência.

Ele já entendeu que o jogo é infinito.

Mas a maioria da gente não entende que os negócios são infinitos, e nos comparamos com os outros. Nós não entendemos que "não se trata de ganhar ou perder, é sobre mostrar e ser visto, e se expor". Mas é difícil se expor. Porque vai ser criticado, óbvio. E quando você vai receber críticas, mas é difícil fazer como a Brené aprendeu a fazer: ou seja ao pensar, se você não está na arena, não estou interessada...ela só escuta críticas construtivas, que é justamente de quem está aí na arena contigo.

E sabe porque é duro ouvir críticas? Porque nós vivemos o sentimento da vergonha.

**"Muitas pessoas se enxergaram na minha própria história. É também um momento para cada um de nós se apropriar de nossas histórias. E acho que isso faz parte do que ressoou nas pessoas. Quero dizer, muitas pessoas apareceram para mim e disseram: nossa, você é tão vulnerável. Foi difícil para você contar sua história, contar sua verdade? Havia coisas que você cobriu que eram difíceis, como problemas no seu casamento e seus problemas para engravidar. Isso foi difícil de fazer?"**

**E minha resposta é não. Essa é a minha história. Eu abro todos os aspectos de quem eu sou, porque, como eu disse, gosto da minha história. Eu gosto de todos os altos e baixos, e dos quebra molas no meio. E eu acho que, você sabe, o que aprendemos disso é que as pessoas gravitam na direção da vulnerabilidades de outras pessoas. Gravitamos um para o outro quando vemos o melhor e o pior em nós mesmos, porque isso nos faz sentir humanos. E acho que as pessoas se conectam à humanidade da minha história.”- Michelle Obama**

Vamos relembrar a frase épica da Brené Brown, que inclusive foi protagonista do episódio 6 do Metanoia Lab, que aliás fez super sucesso. Ela diz que "Vulnerabilidade não é ganhar nem perder. É ter a coragem de se expor, mesmo sem poder controlar o resultado". Primeiramente, o que podemos dizer sobre a Michelle, é que ela se expôs. Oh se expôs.

E foi graças a vulnerabilidade que a história dela ressoou, pois o jeito que a Michelle Obama conecta é que ela compartilha as coisas boas e ruins. Olha o quanto ressoou: Minha história, a autobiografia dela que é justamente o tema desse bate papo, que foi recortado de uma entrevista com a Oprah, é hoje a autobiografia mais vendida da história, com mais de 10 milhões de cópias vendidas...um dia eu chego lá!

Mas sabe o que vai me impedir isso, sob as condições atuais? Não é a falta de coisas pra contar, porque mesmo que não igual a Michelle Obama, tenho umas histórias a contar sim. Mas é por uma trava que tenho.

E quero que pense se isso não acontece mesmo com você. Porque eu aposto que sim. Eu tenho uma tendência a querer contar apenas o que de bom acontece na minha vida. Você também, né? Faz parte do ser humano, ainda mais em um mundo onde somos constantemente julgados e comparados, pelas redes sociais.

As coisas ruins eu escondo. Mal falo para as pessoas mais próximas, imagina publicamente. Por isso admiro muito a Michelle Obama, e quando comecei a autobiografia dela ano passado durante um vôo para passar uma semana na França pela L'Oréal, decidi que eu precisava mudar algumas coisinhas.

Por exemplo, não sei aqui quem me segue pelas redes sociais. Mas eu gosto muito de escrever no LinkedIn. Comecei alguns anos atrás, e hoje conto quase 55 mil seguidores que engajam com meus textos, vídeos e artigos por lá. E sabe o que? Eu sempre mostrava o lado perfeito da minha vida de executivo, de investidor anjo, e de palestrante.

O engraçado era que passava muitos perrengues mesmo, no meu dia a dia de deslocamento para palestras. Já tive que fazer peripécias para chegar no lugar certo na hora certa, e subir no palco como nada tivesse acontecido.

Por exemplo, uma noite eu dei uma palestra em Vitória, e o dia seguinte eu tinha uma pelo Sebrae em governador Valadares às 13h. Acordei as 4 e meia para pegar meu voo das 6h da manhã, para chegar no aeroporto e descobrir que foi cancelado. Aí foi a iluminação: abri o Google Maps e descobri que de carro são 6 horas de Vitória a Valadares, então corri para Localiza e aluguei um carro, botei o pé no acelerador e cheguei em Valadares meia hora antes da palestra acabar. Dei um cochilo de 20 minutos e subi no palco...nem eu acreditava! E confesso que poderia ir pra frente por horas, tenho história para tudo, ainda mais considerando que em 2019 dei em torno de 70 palestras então imagina quantos cantos do Brasil visitei.

Mas tudo isso, eu deixava para mim mesmo. Normalmente pedia para alguém tirar uma foto bonita de mim no palco, e postava essa fingindo que tudo fosse perfeito. Mas aí, fim de ano passado eu tinha uma palestra marcada às 19h em BH para um coletivo de empreendedoras mulheres chamado Do It Girls, cujo trabalho admiro muito. Sou super amigo da Nathalia Archanjo, que junto a Brunna Duarte e Adriana Tavares, idealizaram o movimento. O propósito delas é fomentar negócio entre mulheres, promover um networking de qualidade e encorajar mulheres a se posicionarem através de conhecimento e troca de experiências...por favor sigam elas nas redes sociais que são inspiradoras! Bom, eu tinha palestra marcada às 19h em BH, e começou a chover muuuuito no Rio, onde eu moro. Inútil dizer que eu cheguei para pegar o meu voo e o Santos Dumont estava fechado: não tinha outra opção por aí.

Ai junto ao time de logística da DMT Palestras, achamos um voo saindo do Galeão, mas iria chegar às 18h30 em Confins: quem conhece BH sabe que em dias de chuva e no horário de pico, o trajeto de Confins para a zona Sul da cidade leva em torno de 2 horas. Estava desesperado pela ideia de deixar na mão 200 empreendedores que deixaram outros compromissos para me assistir, então com a DMT tomamos a decisão que uma moto teria me buscado no aeroporto. Ao chegar, corri e subi na garupa: enquanto íamos rápidos entre os carros tive a brilhante ideia de filmar, e postar no LinkedIn. Era a primeira vez que fazia isso! Você não imagina: deu mais de 1000 curtidas, e em torno de 60 mil views do vídeo. Entre os comentários, várias pessoas justamente me lembravam que eu fui louco ao fazer isso! Mas cheguei, e ainda de camisa meio molhada pela chuva e cabelo amassado pelo capacete fui palestrar e foi sucesso!

Mas eu percebi com isso que ao compartilhar essa história real, sem filtros usando a metáfora das redes sociais, eu conectei muito mais com minha audiência. E isso só aconteceu com uma certa vulnerabilidade ao mostrar que não, não é tudo perfeito e lindo e maravilhoso na vida de um palestrante também não.

Quem sabe fazer isso muito bem é justamente o Pedrinho Salomão. Recentemente em uma live com ele foi que ele falou abertamente das dificuldades que a crise estava criando para o negócio dele, que podia até falir. Eu não sei se teria tido a coragem de contar isso não, mas quero a cada vez mais! Acho que aqui o grande problema está no fato que certas coisas a gente nem quer admitir para a gente mesmo, imagina aos outros!

Estamos porém em um momento onde uma das oportunidades que a crise do Covid-19 nos dá é de despertar uma nova consciência coletiva, baseada em colaboração. E como a gente já viu no episódio do Simon Sinek, colaboração é a base do Círculo de Segurança que faz as empresas prosperarem.

E hoje com a Michelle estamos aprendendo que a vulnerabilidade nos faz colaborar pois, como ela disse no áudio, "as pessoas gravitam na direção da vulnerabilidades de outras pessoas". Pense nos influenciadores de redes sociais: eles costumam ostentar uma vida perfeita, muita vez melhor da que vivem, e o resultado disso? Você se sente mal, se sente um cocô comparado com eles. Mas isso vai mudar: estava lendo um artigo recentemente na Hypheness, portal online amigo Rafu Rosa, do título "Artistas têm que parar com ostentação e mudar postura nas redes durante coronavírus". Perfeito! Nele, tem uma frase do Leo Dias, colunista que confesso não curto por nada por ser muito fofoqueiro, mas que disse algo justo: "A hora é de pensar no outro, pensar no próximo, usar os milhões de seguidores para fazer o bem. Quem não mudar a forma de agir com as redes será devidamente excluído ou "cancelado".

Talvez o que a gente precise seja um conceito que o Pedrinho Salomão lançou agora com o capítulo do novo livro dele, Pandemia de Humanização. O conceito é de Vulnerabilidade Coletiva. Agora vai o Pedrinho nos explicando o que ele quer dizer com vulnerabilidade coletiva, e porque ela vai nos salvar hoje e no mundo pós-crise?

**"Vulnerabilidade coletiva é uma licença poética que eu tinha pedido para a Brené Brown e Simon Sinek sobre esse tema da Vulnerabilidade. Se a gente entendeu que a vulnerabilidade é extremamente importante para evoluirmos falarmos das nossas dificuldades e associarmos elas a um ato de coragem um ato de fraqueza já foi entendido por quase todos nós que é fundamental para nos desenvolvermos.**

**Agora a gente sabe que a vulnerabilidade ainda sofre algum tipo de barreira. Se você é um médico e vai operar o joelho de alguém naquele momento se eu falo olha eu estou com medo de operar o seu joelho André você é um atleta e um formador de opinião. Mas tudo bem. você não vai pensar que está tudo bem você não vai operar aquele médico seja aquela determinada função. A vulnerabilidade não pode ser tão trabalhada assim. Só que agora pode. Aliás agora todos nós podemos evoluir diante das nossas fraquezas. Sabe por quê. Porque vivemos a vulnerabilidade coletiva e estamos todos ferrados. A convite para o mundo para a fonte de receitas de todo o mundo e para quem ainda não teve a fonte de receita paralisada vai ter muito em breve se esse confinamento tudo acontecer continuar pelo mundo afora já que as pessoas não vão ter dinheiro para comprar o seu produto e aí sim estamos todos ferrados. Você pode olhar para o lado aliviar para o amigo e saber que ele também está ferrado. O melhor momento de você se libertar de todas as amarras e importância de seu cargo de seu crachá do seu título de seu diploma é trabalhar de uma vez por todas as suas vulnerabilidades. Vamos nessa. Comecei.” - Pedro Salomão.**





# 7. Resiliência

uma conversa entre Sheryl Sandberg e Michelle Obama

**”Depois que Dave morreu, fiz algo que já fiz em outros momentos difíceis da minha vida: me entreguei para os livros. Com meu amigo Adam Grant, um psicólogo que estuda como encontramos significado em nossas vidas, mergulhei na pesquisa sobre resiliência e recuperação.**

**A coisa mais importante que aprendi é que não nascemos com uma certa quantidade de resiliência. É um músculo, e isso significa que podemos construí-lo.**

**Construímos resiliência em nós mesmos. Construímos resiliência nas pessoas que amamos. E nós construímos juntos, como uma comunidade. Isso é chamado de ”resiliência coletiva”. É uma força incrivelmente poderosa - e é da qual nosso país e nosso mundo precisam muito mais agora. É em nosso relacionamento um com o outro que encontramos nossa vontade de viver, nossa capacidade de amar e nossa capacidade de trazer mudanças a este mundo.”**

**- Sheryl Sandberg**

Do latim ”resilire”.

Prefixo re- ou seja, ”novamente”.

Corpo de ”salire”, ou seja, saltar.

Resiliência literalmente saltar de novo, ou saltar de volta.

Parêntesis aqui: enquanto odiava isso na época, hoje em dia adoro o fato de ter estudado latim, pois hoje é uma lente para entender o mundo, e consequentemente, o mundo. A palavra resiliência aparece recentemente na língua portuguesa, mas é registrada em inglês desde 1620.

Resiliência, em português, mantém a ideia latina de retorno e quer dizer voltar ao estado normal. No ano de 1807, o inglês Thomas Young foi um dos primeiros a fazer uso do termo para definir a capacidade de retorno ao estado original. Após sua descoberta e aplicações práticas na área da física, outras áreas tomaram o termo emprestado devido à possibilidade de estender seus significados para além de materiais físicos, podendo dizer respeito ao meio ambiente ou mesmo a uma capacidade da mente humana.

E já que estamos falando de Latim, não podemos deixar de mencionar que na época da Roma antiga, dos meus ancestrais romanos, uma linha de pensamento, diria quase mais uma filosofia, começou a tecer as laudes da resiliência: o Estoicismo.

E tudo no estoicismo, que resumidamente é uma filosofia que aconselha a fidelidade ao conhecimento e a indiferença e desprezo pelos males físicos e morais, desconsiderando todos os tipos de sentimentos externos. Nascido na Grécia século 3 antes de Cristo, o estoicismo também é sinônimo de austeridade, firmeza e constância no infortúnio. E a teoria filosófica começa com a lição sobre Percepção: tem situações objetivas, e tem a nossa percepção delas. Como o Marco Aurélio, um famoso autor romano, famosamente escreveu para si mesmo: "Escolha não ser ferido e você não se sentirá ferido. Não se sinta ferido e não terá sido ferido". Pois está ao nosso alcance e em nossas escolhas o jeito de ver as coisas, e aprender isso faz a gente desenvolver a força mental e resiliência de tudo que acontece em nossas vidas.

O que aconteceu com a Sheryl Sandberg? Um evento incrivelmente trágico. A primeira vez que soube melhor do que se tratou foi ao ler o Plano B, livro que ela desenvolveu com o autor Adam Grant, professor de Psicologia em Wharton, alguns anos atrás, e conseguia sentir a dor - ao mesmo tempo da esperança - transparecer pelas páginas do livro. O que aconteceu? Ela perdeu o marido, o empreendedor e CEO do SurveyMonkey Dave Goldberg, de forma inesperada e se encontrou a lidar com uma dor nunca sentida antes. Em um momento obscuro, ela ligou para o Grant pois não via fim à própria dor - ela não acreditava que iria sentir jóia pura novamente, ou que as suas crianças seriam felizes algum dia. O Grant subiu em um avião e voou para Califórnia e visitar a Sheryl, para lhe explicar pessoalmente que não ia ser assim não: a dor tem que ser vivida, mas que a vida depois volta. Olha aí, voltando à definição de resiliência: volta ao estado normal.

Inicialmente a Sheryl acreditava que resiliência fosse uma capacidade de aguentar a dor, e pediu ao Grant se tinha maneira de entender quanta resiliência ela tivesse em estoque. Ele explicou que ninguém tem uma quantia fixa de resiliência - e eis a pergunta: como alguém pode se tornar mais resiliente? Ele diz, como no áudio, que resiliência é como um músculo: pode ser desenvolvida e fortalecida. A vida nunca é perfeita e nem sempre segue os planos que traçamos para a gente, e a Sheryl Sandberg até escreve, em um trecho muito legal, que "todos vivemos alguma forma de Plano B. Esse livro é para fazer desse limão uma limonada".

E quando repenso à definição de voltar ao estado normal, me lembro muito da minha própria experiência com o desenvolvimento de resiliência. Onde mudei tudo que podia na minha vida, e após um ano, literalmente voltei ao estado normal. Deixa eu te contar essa. Eu estudei e vivi até meus 18 anos na província italiana, e quando fui aceito na faculdade de economia Bocconi, em Milão, a mudança foi um choque. Ainda lembro que aluguei um quatinho em um apartamento compartilhado na zona sul de Milão, e todo dia ia a pé pra faculdade, sem conhecer inicialmente ninguém. Minhas aulas eram em inglês, e eu não entendia a metade dos termos que eram mencionado. Me lembro que não sabia o que era firma, e fiquei a aula inteira sem entender: aí no fim da aula descobri que era Empresa. Bom, podemos apostar que não durou tanto: depois de 2 meses, abandonei a faculdade e voltei um final de semana para a cidade dos meus pais, e comuniquei que iria partir para uma viagem longa. De fato, não sabia quando iria voltar.

Essa viagem acabou durando praticamente um ano, e passou por França, Espanha, Marrocos, Turquia, Grécia, Senegal, Mali entre outros. Aconteceu muita coisa no meio. No Mali meus pais foram praticamente me buscar, e convencer a voltar. E sabe o que? Resolvi voltar - o olha que engraçado: para a mesma faculdade, mesma cidade, até morando no mesmo bairro!

Na volta, paradoxalmente voltei a mesma situação do começo, mas enquanto isso tinha desenvolvido uma resiliência muito maior. A situação externa era a mesma, mas a interior era totalmente diferente!

Eu não tinha resiliência, até porque tive a sorte de ter tudo da vida. Óbvio que o caso de luto da Sheryl Sandberg é muito extremo, e isso não quer dizer que para desenvolver resiliência você tenha que passar por lutos ou problemas semelhantes. Ao ser brifado por times de RH em palestras, ouço que mesmo que extremamente inspiradoras, trajetórias de outros palestrantes que tenham passado por lutos ou eventos terríveis de força maior - os que eles definem como os catalisadores da própria resiliência - não sempre conectam com o público pois a pergunta após a palestra que cada um se faz, entre si: "Eu também tenho que passar por isso, para me tornar mais resiliente?". É óbvio que não.

O que posso dizer é que sim, dá pra desenvolver. Dá para ter o controle de eventos, internos e externos, para aprimorá-la. Sim, eu sou prova.

Inconscientemente eu resolvi partir pra meu ano de viagens, porque no fundo eu sabia que não estava preparado para enfrentar o mundo: precisava treinar mais esse músculo em situações, contextos e desafios diferentes.

Agora, indivíduos isolados e sozinhos, mesmo que resilientes, não conseguem fazer com que - por exemplo - uma empresa vire mais arriscada pois desenvolve resiliência e tolera mais o erro, e conseqüentemente se torne mais inovadora. Ou que um país reaja com força e coordenação a um desastre natural ou epidemia, como por exemplo essa do Coronavírus - inclusive, os países que foram afetados fortemente, como minha pobre Itália, sairá com uma dose de resiliência coletiva muito maior...E isso nos remete ao ponto da resiliência coletiva que a Sheryl Sandberg menciona na frase anterior. O mais importante é desenvolver uma resiliência coletiva, seja dentro das empresas, seja dentro de nossas comunidades. Juntos somos mais forte, é a mensagem dela.

**”Você nunca deve ver seus desafios como uma desvantagem. Em vez disso, é importante que você entenda que sua experiência em enfrentar e superar adversidades é realmente uma das suas maiores vantagens. E eu sei disso porque eu já vi isso, não apenas como uma estudante indo para escola, mas anos depois, quando antes de vir para a Casa Branca, eu trabalhei como reitora em uma faculdade. Nesse papel, encontrei estudantes que tinham todas as vantagens do mundo. Seus pais pagavam suas mensalidades . Eles moravam em belos dormitórios do campus. Eles tinham tudo que queriam. Um garoto de faculdade podia querer carros, computadores, gastar dinheiro. Mas quando alguns deles tiveram a primeira nota ruim, desmoronaram. Eles se sentiram perdidos porque estavam mal equipados para lidar com seu primeiro encontro com o desapontamento, com o fracasso. A vida colocará muitos obstáculos no seu caminho, muito piores do que uma nota ruim. Você terá perdas terríveis, e clientes e pacientes difíceis. Você experimentará doenças e perdas, crises e contratemplos que surgirão do nada e o derrubarão. Mas, diferentemente de tantos outros jovens, você já desenvolveu a resiliência e a maturidade que precisa para se levantar, tirar o pó e continuar andando com a dor. Siga em Frente.”**  
**- Michelle Obama.**

Nós falamos no trecho anterior que ninguém acorda se dizendo "nossa, como queria sofrer muito hoje". Nós sempre queremos fugir do sofrimento, dos obstáculos, das derrotas.



Mas é engraçado: o quanto a gente tenta fugir dele, o mais ele aparece. Quase como um imã.

Então, eis a pergunta. Porque sofreremos?

Essa é a pergunta de 1 milhão de dólares. E eu sempre me perguntei isso, e nunca achava a resposta. Até que li um livro despretensioso da capa amarela, que muito provavelmente leu, que é A Sutil Arte de Ligar o Foda-se do Mark Manson. Quem leu e adorou? Conta pra mim.

Bom, no livro ele faz uma sábia colocação que me abriu os olhos: “O sofrimento é o agente incentivador de mudança preferido pela natureza”. Sofremos porque é biologicamente útil para nossa evolução como espécie. São aqueles que sofrem, que se sentem insatisfeitos ou até mesmo inseguros que se programam para inovar e sobreviver.

Imagine uma cena simples: uma criança de 3 anos corre pela casa. Curiosa, ela se aproxima da cozinha e você fala: “Filho, não encoste a mão na panela quando ela estiver em cima do fogão”. O que ela vai fazer? Agindo como uma criança e movido pela curiosidade, ela vai então tentar mexer na panela dia após dia, até o momento de se queimar tocando algo no fogão. É assim - e não com o seu alerta - que ela vai aprender sobre o cuidado de não mexer com fogo. Ela não vai mais cometer o mesmo erro. Se não houvesse dor, ela não mudaria tão rapidamente...certamente não com um recado chato de um pai ou mãe!

O Pedrinho é pai de duas crianças incríveis, o Bento e a Maria. Eu acompanho e adoro o jeito que o Pedrinho educa os filhos que confesso, eu também queria ser filho dele...ou pelo menos, Pedrinho, me apadrinha? Brincadeira a parte, graças a paternidade, o Pedrinho consegue aprender com as próprias crianças pois elas sabem reagir muito melhor a acontecimentos que adultos. O Pedrinho Salomão aqui nos conta como é aprender com eles.

**”A maior atitude empreendedora o maior empreendimento que alguém pode ter na vida é educar amar aprender com filhos. Primeiro porque é um baita exercício contra ansiedade porque a resposta vem a longo prazo e o aprendizado contínuo é sempre modificado ao longo do processo. Uma belíssima experiência de se dedicar ao processo porque nada garante o resultado no final principalmente no mundo de hoje. Educar crianças no mundo de hoje e muito menos seguir a lógica de psicólogos educadores e muito mais se debruçar sobre a individualidade de cada criança. Somos seres cada vez mais individuais com as nossas vontades nossos gostos e temos a possibilidade e graças a Deus e sermos respeitados por isso. Que tal fazer isso com os nossos filhos.**



**A maioria das vezes que eu vejo pais e mães errarem é tentar colocar todas as crianças dentro de mim do mesmo balaio. Cada um tem as suas particularidades e aprender diante dessas diferenças é delicioso. No último orador em afirmar que os meus filhos Maria com três Bento 16 me ensinou muito mais do que eu ensinava meu pai quando eu tinha 3 ou que eu tinha 6 e aí estamos preparados para aprender com os nossos filhos.” - Pedrinho Salomão.**

Da mesma forma como acontece com a dor física, estudos da UCLA mostram que nossa mente também está programada para se desenvolver com mais rapidez a partir da dor. A derrota pesa, mas por outro lado estimula.

Quando a gente não passa por dificuldades, por problemas ou derrotas...convenhamos, ou você é Alice no país das maravilhas, ou você vive numa utopia.

Utopia deriva do grego "ou", "não" ou prefixo de negação e "topos", "lugar", e tem, como significado um lugar ideal que não é no agora, mas que pode ser construído no futuro. Em um mundo ideal, perfeito, simplesmente não existiria inovação!

Quem vive em uma utopia, ou em uma bolha, como a Michelle Obama descreve todos aqueles estudantes que tinham tudo na época que ela foi reitora da faculdade, não precisa sair dele. E se por acaso acontecer algo pelo qual a engrenagem para de funcionar, mesmo que algo superficial como levar uma nota ruim, tudo desmorona.

E sabe porque? Porque como diz a Michelle Obama no áudio, elas não estavam preparadas para o primeiro encontro delas com a frustração do fracasso.

Hummm, quando eu ouvi esse áudio logo o associei com a teoria da Carol Dweck, pesquisadora de Stanford, no livro dela Mindset sobre código mental fixo, e código mental construtivo. Os desafios e as dores fazem com que você se transforme, quase igual uma fênix que renasce após a morte, de uma pessoa de código mental fixo, para uma de código mental construtivo! Ela diz que não é nosso conhecimento formal, mas é nosso mindset que determina se acreditamos que podemos aprender, mudar e crescer mais - ou menos. Ou seja, a chave está em modelos de pensamento distintos. Ela lista 2 modelos de pensamento principais: Mindset fixo: a crença de que nascemos com uma "cota" de inteligência e talento que não irá mudar.

Por isso, para essas pessoas, errar é algo insuportável. Para elas, é preciso constantemente provar a si mesmas o próprio valor, e evitam enfrentar as dificuldades por medo de falhar.

Pelo outro lado, Mindset de crescimento: a crença de que as próprias habilidades podem ser desenvolvidas. Por isso, essas pessoas buscam constantemente novos desafios e oportunidades de desenvolvimento. Não precisam da aprovação dos outros e não têm medo de parecer mais vulneráveis ou menos inteligentes. São pessoas que tendem a encarar experiências novas sem medo de errar.

Entendeu o problema das pessoas que tem tudo e recebem uma nota ruim? Por ter código mental fixo, acham que isso é uma prova de valor e falharam.

Quando a gente passa por várias situações na vida, a gente entende, primeiro, que não podemos controlar tudo (mesmo que sim podemos assumir responsabilidade), e que podemos usar isso como vantagem competitiva para estar mais preparado depois. Eu cresci até meus 6 anos nos Estados Unidos devido ao trabalho dos meus pais: meu pai era o diretor da filial americana da empresa nacional Italiana de aço, a Ilva, e minha mãe era pesquisadora sobre câncer no Hospital Sloan Kettering de Nova York. Ai eu fui pra creche lá, e fui pra uma do Método Montessori.

A essência da Educação Montessori é ajudar a criança em seu desenvolvimento e ajudá-la a se adaptar a qualquer condição que o presente a submeta” , como dizia a pedagoga Maria Montessori, que fundou o movimento.

E quando você percebe que os desafios podem ser utilizados a próprio favor, você vive melhor os problemas. Eu lembro que alguns anos atrás, eu entrava no pânico por qualquer imprevisto ou problema que fosse acontecer.

Bem no começo do meu trabalho no Groupon, lembro que tivemos um problema com um restaurante de BH, o Maria das Tranças. Era um restaurante super tradicional de BH, que finalmente após muitas reuniões, conseguimos fechar uma oferta de desconto. Ai subimos na plataforma empolgadíssimos, e realmente vendia muito bem...tão bem que deu um pau na plataforma e vendeu muito mais cupom do que estabelecido em contrato. O resultado?

Começaram a se criar filas na frente do Maria das Tranças de clientes Groupon, e isso explodiu num feriado: a fila era tão grande que deu briga na porta e chegou a polícia, teve barraco, etc...eu lembro que fiquei tão mal naquele dia...não queria sair de casa, estava com medo, e medo real porque eu lembrava ainda das minhas reuniões com o dono que ele tinha várias cobras fechadas no escritório, vivas e reais...imagina ele descobrir onde eu morava e soltar várias embaixo da minha cama! Ninguém merece!

Mas eu desenvolvi um método muito simples. Diante das preocupações ou problemas que eu possa ter, me faço a seguinte série de perguntas: Primeiro: eu vou morrer com isso? É sério, você pode não acreditar mas eu me pergunto isso, é óbvio é uma pergunta retórica mas te faz colocar as coisas na perspectiva.

Quando eu entendo que vou sobreviver, me faço a segunda pergunta: A minha vida vai consideravelmente mudar após isso?

E terceiro: Qual outra situação eu já vivi assim e o quanto mudou minha vida depois? E se mudou, mudou para o melhor ou para pior?

Porque pense bem: não é verdade que você mais mudou após um término, ou a perda de um emprego ou de uma pessoa querida - enquanto até lá você apenas ficava empurrando tudo com a barriga e entrando em hábitos e rotinas?

Mas a parte mais libertadora de todas é compartilhar as dores: é assim que elas nos ensinam mais, muito mais do que carregá-las conosco, escondidas.



# 8. Execução

uma conversa entre Jim Collins e Jeff Bezos

**”Você pode estar abatido por uma questão de saúde ou tenha perdido um emprego...ou esteja tentando construir sua pequena empresa ou tentando formar uma equipe esportiva e esteja pensando: o que fazemos para acordar de manhã? Como seguir em frente?”**

**Nos deparamos com essa coisa chamada marcha de 20 milhas. E a idéia é que, se você quiser caminhar de San Diego ao Maine, você pode tentar fazer grandes dias de 80 quilômetros com bom tempo e depois se acomodar com um tempo não tão bom. Ou você pode, todos os dias, fazer o que quiser, fazer 30 quilômetros em um dia, 30 quilômetros no dia seguinte e 30 quilômetros nos dias seguintes.**

**Ontem conversei com alguém que adotou essa idéia porque todas as nossas empresas tinham marchas de 20 milhas. Sim, 20 milhas de marcha, 20 milhas de marcha, 20 milhas de marcha, e tinha uma mulher que estava tentando fazer a transição de emprego, por ter perdido o seu, e estava em busca de uma nova oportunidade... e ela me disse, ”eu li sua frase da fortuna.” Eu tive uma marcha de 20 milhas. Acordei todas as manhãs e disse: vou chegar a três contatos por dia, todos os dias como um relógio, não sete em um dia e zero nos outros, mas 3 todos os dias. 20 milhas, marcha, 20 milhas.”**

**- Jim Collins.**

Quero começar contando uma história, de 2 exploradores que, no começo do século passado, competiram para ser a primeira pessoa a chegar ao Polo Sul. Mas tiveram resultados muito diferentes: o norueguês Roald Amundsen acabou sendo quem chegou em primeiro lugar ao pólo Sul, o rival britânico Robert Scott morreu no regresso. O Amundsen e mais quatro membros da expedição, chegaram ao Polo a 14 de Dezembro de 1911, cinco semanas antes do grupo liderado pelo inglês Robert Falcon Scott, da Expedição Terra Nova. Amundsen e a sua equipa regressaram sãos e salvos à sua base, sendo informados, mais tarde, que Scott, e mais quatro companheiros, tinham morrido na viagem de regresso. Mesmo competidores, foi um grande baque para o norueguês.

O mais interessante dessa história é que os dois times eram mais ou menos equivalentes em termos de equipamentos, conhecimentos e experiência. Qual foi então a principal diferença, que fez o Amundsen ganhar e o Scott fracassar?

O fator chave foi que o Amundsen tinha, literalmente, um objetivo de percorrer 15 milhas todos os dias. Regularmente, sem desculpas. Ele construiu um sistema em torno disso: ou seja, nos dias bons, ele nunca superou de muito a distância, mesmo que fosse possível. Mas nos dias ruins, ele ia pra frente mesmo com condições ruins - e mesmo que fizesse um pouco menos, como 6 ou 7 milhas, ele nunca deixava de ir pra frente quando a equipe do Scott ficava nas barracas se protegendo da tormenta. Ao final, tudo se resumia a 3 características que o Amundsen demonstrou: 1. disciplina fanática, 2. criatividade empírica, e 3. paranoia produtiva.

Por exemplo, o Scott apostou em soluções não provadas até antes, como usar trenós a motor, que era uma tecnologia muito disruptiva na época mas não testada ao máximo de forma empírica, naquelas condições. Amundsen, por outro lado, era um empiricista convencido: ele foi e conviveu com esqui meses antes da expedição, para aprender com eles o que já tinha sido validado em centenas de anos de experiência. E em termos de paranoia, ele calculava meticulosamente tudo e colocava suprimentos extras mesmo que fossem mais pesados, para ter segurança em casos de crise - ou seja sempre pensava no que podia dar de errado. O Scott queria ir mais leve então não estocou tanta comida e suprimentos, o que foi um dos fatores que o fizeram perder a vida na volta.

Se a gente for pensar bem, paranoia produtiva é o que a gente aprendeu ser fundamental, através da crise do Coronavírus: quantos de nós tiveram mais dificuldade ainda devido a crise, por não ter poupado o suficiente no passado, ou se preparado para o imprevisível? Inclusive eu acho que um dos grandes aprendizados que teremos justamente dessa crise é que o mundo é imprevisível, e que precisamos nos planejar melhor para tudo através dessa paranoia produtiva.



E entre eu e você, sei que paranoia soa como uma palavra ruim e muitas vezes associada com sessões de psiquiatras, mas tem a sua importância e conotação positiva, na medida que for bem dosada.

Mas quero focar mais no primeiro ponto que fez o Amundsen ganhar a corrida: disciplina fanática. E disciplina se bem lembramos, é uma das 2 principais características do líder nível 5, se bem lembramos do começo do Podcast, junto a humildade.

E disciplina é justamente o que a mulher do áudio do Jim Collins faz, ao todo dia se colocar um pequeno objetivo concreto e persegui-lo fanaticamente . Essencialmente Disciplina é ter uma consistência de ação. A forma como funciona é a seguinte: você se coloca um padrão de progressão para você. Segundo, você se coloca um limite mínimo que você tem que alcançar, seja em momentos bons e momentos ruins. Também porém tem um limite máximo, e tem que ter a disciplina de não supera-lo muito e não apenas maximizar porque pode, porque isso pode te expor as possíveis tormentas que podem chegar depois. E por último, você tem que alcançá-lo. Não sobre ter boas intenções: elas não contam aqui. É sobre concretamente atingir o objetivo.

E como a gente escala isso para empresas?

O Jim Collins traz um exemplo que parece meio louco mais não é , até porque mesmo que não necessariamente no curto prazo, essa estratégia paga e muito no longo prazo. John Brown assumiu como CEO da Stryker no fim dos anos 70, uma empresa de equipamentos médicos e decidiu crescer a empresa, que era pequena e familiar, na época, de 20% em lucros todo ano, não importava se em condições boas ou ruins de mercado. Eles eram super focados em alcançar isso em anos ruins, mas também em não superar de muito essa meta se o ano fosse muito bom. E faz sentido!

Eu cansei de ver empresas com as quais trabalho ou trabalhei ter uma variabilidade muito grande de resultados, devido a inconsistência das ações que tomam! Em momentos muito bons de mercado, uma empresa por exemplo de bens de consumo pode querer estocar muito seus clientes e puxar vendas para alcançar resultados de crescimento além da meta, e depois sofrer quando não podem subir os preços porque os clientes não renovam o pedido por estar super estocados e querem fazer o estoque girar até o fim. Ou de sempre tentar superar qualquer previsão e meta de curto prazo, para ganhar o bônus, e depois não pensar se isso minimamente afeta a experiência do cliente.

Para mim o paralelo disso tudo é muito semelhante as resoluções de ano novo.

Eu até gosto de fazer resoluções, mas acredito que a forma com as que fazemos, é bem falha: sempre pensamos em macro objetivos, metas ambiciosas, mas nunca pensamos na parte mais importante: o que fazemos a partir do dia seguinte para poder concretizar essa visão e alcançá-la.

Faço um exemplo: ao longo dos meus últimos 6 anos, minha resolução foi de pegar a faixa preta de jiu jitsu: peguei a faixa marrom em 2014, mas até hoje não peguei a preta. Evidentemente tinha algum problema, se por 6 anos seguidos eu não consegui pega-la. E entendi que eu apenas colocava o objetivo, e não analisava as ações. Por exemplo, o trabalho sempre me atrapalhou na frequência de treinos, assim como as viagens: então ultimamente me coloquei pequenas ações como por exemplo viajar com o meu kimono, achar academias em outros lugares, ou até malhar de uma certa forma para pelo menos ficar em forma mesmo que viaje tanto. Até estudei como lavar o kimono em viagens, e faço aulas particulares com o professor. OU seja, por muitos anos meu objetivos foi o mesmo mas dessa vez estou com pequenas ações concretas e pensadas para fazer acontecer. E não sei se no fim do ano pegarei a faixa mesmo (se meu professor estiver ouvindo, saiba que não estou pedindo faixa, tá? rs...quem faz jiu jitsu vai saber que nunca se pede faixa, é sacrilégio), mas passo a passo, com disciplina, chego mais perto.

Quem tem um exercício muito legal a se fazer que aprendi em um seminário do Tony Robbins, fui em agosto de 2019 aqui no Rio e ele desafiou a traçar dois grandes objetivos, um pessoal é um profissional, e ele foi até além: ele pediu pra transcrever o objetivo em um e-mail a se enviar automaticamente pra mim mesmo após 1 ano ( eu na verdade antecipei e coloquei ele pra fim de Abril!) definindo não só as ações a de tomar para alcançar os objetivos, mas definido também quais eram os principais obstáculos para alcançá-los: ao colocar o foco nas barreiras, ele nos desafiou a pensar também em ações para remover as barreiras também , o que é igualmente importante.

Com isso, ele conseguiu me tornar de meio que um cético que era sobre o Tony Robbins, após ter assistido o documentário Eu Não Sou o Seu Guru no Netflix, a um fã do cara, Tente você também, recomendo muito!

**”Para ser inovador, você precisa experimentar. Se você quer ter mais invenções, você precisa fazer mais experimentos por semana, mês, ano e décadas. É simples, você não pode inventar sem antes experimentar. E um outro ponto sobre sobre experimentos, muitos deles falham. Se você inventar algo que sabe que irá funcionar com antecedência, não é um experimento. O que acontece em grandes organizações da Amazon, como a força aérea, que sem dúvidas, é uma grande organização que começamos a confundir experimentação com operação.**

**E sim, de fato, é muito fácil obter ideias. Mas também é muito difícil transformar uma ideia em um produto de sucesso. Existem muitos passos durante esse processo. É preciso perseverança e determinação. Por isso, eu sempre digo às pessoas que acham que querem ser empreendedoras, que elas precisam de uma combinação implacável de obstinação e flexibilidade. E você tem que saber quando estar, e o mais importante, você precisa ser teimoso com a sua visão, porque, caso contrário, será muito fácil desistir. Você precisa ser muito flexível nos detalhes, porque enquanto persegue a sua visão, você descobrirá que alguns de seus preceitos estavam errados. E você terá de ser capaz de mudar essas coisas. Resumindo, ter uma ideia com sucesso, todo caminho para o mercado e transformá-lo em um produto real, na qual as pessoas se preocupam realmente melhora a vida das pessoas. Custa muito trabalho”**

**- Jeff Bezos**

Para explicar melhor a fala de Bezos, eu quero que você se ligue nessa frase: "Eu não falhei. Eu apenas achei 10.000 maneiras disso não funcionar".

Não, essa frase não é do Jeff Bezos, mesmo podendo ser. Mas é do Thomas Edison, um dos inventores mais prolíficos da história, com mais de 1000 patentes no fim do século XIX, sendo que várias das invenções deles nós usamos até hoje, como o bulbo elétrico, baterias, o fonógrafo, etc. Que porém falhou muito mais do que acertou.

Não está convencido?

Pergunta de um milhão de reais: você sabe porque a Tesla Motors se chama assim? Ela foi nomeada assim pelo Elon Musk em homenagem ao sérvio Nikola Tesla, nascido no fim do século XIX, um dos principais inventores da história (e provavelmente um dos menos aclamados, também), e que também foi aprendiz de nada menos do que o Edison! Ele inventou nada menos que a corrente alternada, que até hoje é o padrão para transmissão elétrica no mundo todo, entre outras coisas. E o que podemos dizer que ninguém melhor que ele confirma que para ser um inventor de sucesso, você precisa errar muito.

Exemplos são que ele fez vários experimentos que não deram certo primeiro, por uma variedade de razões inclusive, como por exemplo em 1899 ele foi pro Colorado construir uma torre de 142 pés (ou seja, de 43 metros!) para testar a hipótese que a terra era um ótimo condutor de eletricidade. - algo que ele não conseguiu. Aí depois ele voltou para NY, e alugou um terreno em Wardenclyffe, para montar uma outra torre e fazer experimento: o que aconteceu porém é que o antigo empregador dele, o Westinghouse, confiscou o terreno dele porque ainda estava precisando ser pago por uns empréstimos feitos ao Tesla.

Olha a definição de resiliência! O que o Tesla fez, ao longo da vida dele, foi...fazer! Só assim, nós conseguimos ir pra frente. E isso nos leva a segunda parte da fala do Jeff Bezos: a parte da execução.

"É fácil ter ideias. É difícil tornar essas ideias em produtos de sucesso". Ele fala essa pérola no áudio anterior, e acho ela fundamental.

A verdade é que realmente, inovação é de frequente associada a ideia: a verdade é que não, ela é associada a capacidade de execução. Até porque, ainda mais em um mundo de informação acessível graças a Internet, ao digital, Wikipedia, redes sociais, etc. ideia virou commodity: o verdadeiro valor agregado está na capacidade de execução.

Isso é reforçado pela teoria: no livro Execução, do Larry Bossidy, que já foi executivo da Honeywell, e que é uma das minhas bíblias de negócios, ele fala de como é mais importante executar do que idealizar, pois é a execução que te permite entrar no círculo de feedbacks que você precisa para iterar nesse mundo digital...isso te permite ser focado no cliente, pois você tem que chegar até ele para saber...se você apenas ficar no mundo das ideias, ou apenas [perguntar para ele o que ele quer, você nunca irá receber o feedback para ajustar o produto ou serviço que você está oferecendo. Famosamente, o Henry Ford disse que se ele tivesse apenas perguntado para as pessoas o que elas queriam, elas teriam respondido que queriam um cavalo mais rápido.

Vamos olhar por exemplo a inovações fundamentais que não nasceram de ideias, mas do processo de experimentação, iteração e execução. Olha esses 4 casos:

- A Jacuzzi foi criada pelos irmãos Jacuzzi nos anos 50 para tratar pessoas com Artrite. Mesmo que funcionando, as vendas foram um fracasso, pois a maioria das pessoas com Artrites não podiam pagar por uma banheira dessas. Então a ideia ficou lá parada por um tempo até eles decidiram relançar para um segmento diferente, como banheira de luxo para ricos. Bombou.

- Um engenheiro da 3M, Spencer Silver, inventou em 1968 uma...cola que não colava! Ela foi deixada ao lado por quase uma década, quando foi resgatada por um colega, Arthur Fry, e se tornou a base para o Post-It, que se tornou um sucesso.

- E o Viagra...bom, não vamos entrar em detalhes, mas o que posso contar é que cientistas na Pfizer estavam experimentando um novo medicamento para pressão alta. Foi um fracasso, pois não resolvia pressão alta. Mas os homens no grupo de triagem reportaram um...efeito colateral não tão ruim kkk. Foi assim que o Viagra se tornou um dos fracassos mais bem sucedidos da história!

- E se a gente for olhar atrás no tempo, o champagne que tanto gostamos em festas e comemorações foi descoberto por um monge, o Dom Pérignon, quando uma garrafa de vinho que ele botou pra fermentar teve por erro uma fermentação secundária.

Ou seja, muitas vezes a melhor forma de testar uma ideia não é de analisá-la, mas de experimentá-la! As empresas que forem experimentar o máximo, terão mais fracassos mas também terão mais chances de sucesso também! Como o Tom Kelley, fundador da IDEO costuma dizer: "Fracasse bastante para ter sucesso mais cedo". Soichiro Honda, o fundador da Honda, disse também famosamente: "Muitas pessoas sonham o sucesso. Mas sucesso pode só ser alcançado através repetidos fracassos e introspecção. Sucesso representa aquele 1% do trabalho que resulta do 99% que é chamado de fracasso".

E olhe só: da pra melhorar ainda na arte de fracassar: a Penn State University tem um curso para estudantes de engenharia chamado Failure 101...ai os estudantes têm que tomar riscos e fazer experimentos: quantos mais fracassos, mais rapidamente eles tem nota 10! Olha que louco!

Mas porque é tão importante falhar?

Falhar é fundamental porque é a dor que nasce do fracasso é nossa maior fonte de aprendizado e evolução.

Igual o livro que eu amo diz, A sutil arte de ligar o foda-se, o sofrimento é o agente incentivador de mudança preferido pela natureza: nós sofremos porque é biologicamente útil para a gente como espécie. Porque é só o ser humano que sofre, que se sente incompleto e insatisfeito, que tem uma maior propensão a buscar soluções, e conseqüentemente inovar.

Vivi isso na época do Tinder.

Na hora de lançar ferramentas, sempre experimentava e tirava rapidamente e não tinha medo de errar. Olha só isso: o Tinder foi um dos pioneiros em ferramentas de Stories, ao lançar o Moments, onde você podia subir fotos que sumiam depois de 12 horas. Acho que isso já foi em 2015. Agora, pense bem, que tipo de fotos você acha que as pessoas subiam na plataforma, ainda mais nos homens kkk? Bom, logo menos desligamos a ferramenta porque garanto que não, não era algo bacana de se ver...

Depois nós também lançamos o Tinder Social, que era uma forma de você dar matches em grupos de até 4 pessoas...a ideia era bem bacana, mas o dia que lançamos, li nas manchetes dos jornais: "Tinder lança ferramenta para surubas de grupo". Hum. Bad idea. Depois de alguns meses desligamos a plataforma, também, admitindo o erro.



Mas no meio desse bololo, o Tinder lançou o Passport, que de fato era uma funcionalidade parte do Tinder Plus, o pacote por assinatura, onde você podia mudar a sua localização para conhecer pessoas ao redor do mundo. Incrível, ainda mais para quem viajava. Bom, isso foi tão bem sucedido que fez com que o Tinder virasse o app de mais faturamento do Brasil já em 2017 (e hoje é do mundo, tendo faturado 1.2 bilhões de dólares em 2019).

Falhamos, mas no meio acertamos - e muito!

Isso foi porque realmente na cultura do Tinder existia essa combinação de obstinação com flexibilidade, que o Jeff Bezos prega tanto.

A photograph of Steve Jobs and Oprah Winfrey. Steve Jobs is on the left, wearing glasses and a dark jacket, holding a blue pen. Oprah Winfrey is on the right, with her characteristic voluminous curly hair, smiling. The background is dark.

# 9. Intuição

uma conversa entre Steve Jobs e Oprah

”E muito do que eu encontrei seguindo a minha curiosidade e intuição se mostrou de valor incalculável mais tarde. Vou dar um exemplo: O Reed College naquele tempo oferecia a melhor formação em caligrafia do País. Em todo campus, cada poster e cada etiqueta de gaveta, foi maravilhosamente caligrafado a mão. Como eu tinha largado o curso e não tinha mais que assistir as aulas normais, eu decidi fazer as aulas de caligrafia para aprender a fazer isso. Aprendi sobre fontes com e sem serifa, sobre variar a quantidade de espaço entre diferentes combinações de letras, sobre o que de fato torna uma caligrafia bela. Era lindo, histórico, artisticamente sutil de uma maneira que a ciência não pode capturar, e eu achei isso fascinante. Nada disso tinha sequer um lampejo de aplicação prática na minha vida, mas dez anos depois, quando estávamos projetando o primeiro Macintosh, tudo voltou para mim, e nós colocamos tudo isso no Mac. Foi o primeiro computador com tipografia bonita. Se eu nunca tivesse caído naquele curso na faculdade, o Mac nunca teria múltiplos tipos de letras ou fontes proporcionalmente espaçadas. E como o Windows simplesmente copiou o Mac, é bem provável que nenhum computador as tivesse. Se eu nunca tivesse deixado a faculdade, eu teria caído naquela aula de caligrafia, e os computadores poderiam não ter a maravilhosa tipografia que têm. É claro que era impossível conectar os pontos olhando para frente quando eu estava na faculdade. Mas aquilo ficou muito, muito claro olhando para trás 10 anos depois.

**Mais uma vez, você não pode conectar os pontos olhando adiante. Você só pode conectá-los olhando para trás. Então você tem que confiar que de alguma forma se ligarão no seu futuro. Você tem que confiar em alguma coisa, sua força de vontade, destino, vida, karma, o que for. Porque acreditar que os pontos vão se ligar vai lhe dar a confiança para seguir o seu coração, mesmo quando ele te levar fora do caminho, e isso vai fazer toda a diferença. ”- Steve Jobs**

Eu sei o que você está pensando....caligrafia? What the fuck...porque ele foi fazer caligrafia?? Eu também me perguntei logo isso, mas depois lembrei que eu também tomei uma decisão semelhante, na época da faculdade, quando na faculdade de economia eu comecei a estudar... árabe!

Ai que realmente a reação de todo mundo foi a mesma que você deve ter tido ao ouvir que o Steve Jobs foi fazer um curso de caligrafia: POR QUE? Mas o interessante é que muitas vezes se você não necessariamente seguir um caminho que só faz sentido, você gera conhecimentos ou se prepara para um futuro que ainda é uma incógnita. E se você tiver a habilidade incrível que o Steve Jobs tinha (e que eu gostaria de ter emprestada dele) de juntar peças aparentemente desconectadas e pular de forma instintiva, inesperada e mágica entre elas, você vai conseguir realmente desenvolver um perfil que sabe se adaptar e aproveitar as oportunidades com rapidez.

Olhe ao caso dele: essas conexões não aparentes do Steve Jobs eram geradas pela intuição, não necessariamente pelo rigor analítico. Até porque se a vida dele tivesse apenas seguido decisões racionais e lógicas, ele provavelmente nunca teria estudado caligrafia. Ele estudou Budismo Zen quando era mais novo, e a partir daí começou a valorizar mais experiência do que análises empíricas. Ele não necessariamente estudava dados ou métricas como um robô, mas tinha intuições e sensações do que o esperava na frente. Ele aprendeu a criticar o que ele definia de Pensamento Racional Ocidental, na época que foi pra Índia de mochilas na época que deixou a faculdade...ele costumava dizer que as pessoas no interior da Índia não usam o Intelecto como nós o usamos, mas usam a própria intuição”.

E foi na intuição que ele escolheu caligrafia, sem saber porquê e o que o esperava.Foi na intuição que eu estudei árabe: comecei fazendo um curso em um centro de estudos perto da Estação Central de Milão, e sem saber eu estava já me preparando a ter o intercâmbio na Universidade Americana do Cairo, no Egito, onde acabei desenvolvendo meu TCC que foi sobre o processo de integração econômica dos países do Norte da África com a União Europeia. Hoje moro no Brasil e posso dizer que eu precisei estudar árabe? Não, mas que ele foi fundamental para eu ter experiências de vida que me tornaram quem eu sou hoje, sim, absolutamente.

O mesmo aconteceu quando, no começo do meu trabalho no Tinder, eu me matriculei em um curso de desenvolvimento de linguagem Java. Confesso que ainda mais nas primeiras aulas não entendi nada, e ao final durante meus anos de Tinder nunca tive que entender de código, mas isso me ajudou, no futuro, a ser investidor anjo pois eu pude fazer perguntas técnicas com maior assertividade.

Por muito tempo também me perguntei porque eu estudava latim e grego antigo no colégio...até que entendi que facilitou muito meu aprendizado de outros idiomas, como hoje me ajuda a interpretar os filósofos gregos e romanos que por exemplo resgato quando leio sobre estoicismo, por exemplo.

Mas do que estamos falando, quando descrevemos essa capacidade de juntar as peças aparentemente desconectadas? Eu chamo isso de Flexibilidade Cognitiva, da qual falo longamente no meu livro “6 Competências para Surfar na Transformação Digital”. A flexibilidade cognitiva é a capacidade que nosso cérebro tem de pular com rapidez entre várias áreas do conhecimento, e de ter múltiplos pensamentos de forma contemporânea...será que é a explicação biológica desse tal de fenômeno da intuição?

Acredito que sim.

Quando ele diz que era impossível conectar os pontos ao olhar pra frente, na época que ele decidiu abandonar a faculdade e fazer aula de caligrafia, mas isso se faz claro dez anos depois quando desenvolveu o Macintosh.

Então, não se frustre se está indeciso sobre o que fazer.

Não tenha medo de fazer algo diferente.

Não ache que tudo que você faz tenha que fazer sentido.

Igual diz o Steve Jobs nesse discurso, “você tem que confiar que os pontos de alguma forma se conectam no futuro. Você tem que acreditar em algo como força de vontade, destino, karma. Porque acreditar que as peças irão se conectar no futuro, vai lhe dar a confiança de seguir o seu coração mesmo quedado ele te leva fora do caminho traçado”. E na pior das hipóteses, você coloca esse conhecimento, situação, experiência na gaveta e nunca se sabe se vai aproveitar dele mais tarde na vida...e ainda no processo, você desenvolve essa flexibilidade cognitiva que o mundo precisa!

E sabe porque ela é importante? Porque em um mundo a cada vez mais interconectado, com efeitos de redes, e que te dá a oportunidade de inovar e gerar valor exponencial a partir da CONVERGÊNCIA de tecnologias diferentes, nós temos que seguir ao mesmo passo.

Estava justamente lendo há pouco, voltando de San Francisco onde fui encontrar uns investidores para o Filmr, o mais novo livro do Peter Diamandis - e olha, tive a sorte de achar ele no aeroporto no mesmo dia do lançamento dele! Ele chama The Future is Faster than You Think, ou seja o Futuro é Mais rápido do que Você Imagina, e fala-se muito de convergência, entre várias tecnologias óbvio, como por exemplo a combinação de AI, IoT e sequenciamento genômico, que está transformando o mundo da saúde, assim como da combinação de tecnologia com novos hábitos do consumidor que gera negócios do crescimento exponencial.

E sabe, do meu ponto de vista, o fator que faz a sua empresa mudar de foco no produto para foco no cliente? é justamente a flexibilidade cognitiva, pois na medida que você foca no produto você é especialista, mas na medida que você foca no cliente, que tem várias frentes de atuação, hábitos, etc, você tem que aplicar a flexibilidade cognitiva para se dar bem.

E o mundo de hoje, um mundo de invenção e inovação, pede uma combinação de humanas com ciência - conectando arte com tecnologia, poetas com desenvolvedores, de alguma maneira. E essa era a especialidade do Steve Jobs! Ele dizia que “sempre me considerei uma pessoa das humanas, mas gostava de engenharia eletrônica. Ai eu li em algum lugar que um dos meus heróis, o Edwin Land, fundador da Polaroid, disse sobre a importância das pessoas ficarem na interseção das humanas e ciência, e decidi que era isso que eu queria”.

E cá pra nós, o único jeito de desenvolver Flexibilidade Cognitiva é...sair da zona de conforto! Tirar a bunda da cadeira, e fazer, testar, experimentar, falhar, fazer de novo, viajar, falar com pessoas, ler, ouvir e criticar.

**“Tem líderes auto-realizados que entendem qual pode ser sua contribuição para mudar o mundo. Você só pode fazer isso se você conhecer a si mesmo. Você não pode fazer isso, a menos que reserve um tempo para realmente saber quem você é e por que está aqui. Existe um momento supremo de destino para todos, e você não pode alcançá-lo, a menos que tenha um nível de autoconsciência para se conectar ao que, no caso, seria a voz interior ou o instinto. Eu chamo isso de seu G.P.S. emocional. Um sistema que permite que você tome as melhores decisões por si mesmo. E toda decisão que me beneficiou na vida veio de mim ouvindo a voz interior primeiro, sabe? E toda vez que entrei em uma situação em que estava com problemas, é porque não a ouvi” - Oprah.**



Calma. Antes de você logo me dizer que sou repetitivo no Podcast pois quem me acompanha deve ver chegando a velha conhecida Inteligência Emocional, deixe eu te dizer duas coisas: primeiro, nunca é demais falar de Inteligência Emocional pois é uma das coisas mais importantes nos dias de hoje, assim que vou repetir um pouco do que se trata. E segundo, tema desse trecho é apenas um dos pilares da Inteligência Emocional, ou seja o auto-conhecimento.

Vamos lá, pra refrescar a memória: a Inteligência Emocional, que foi popularizada pelo Daniel Goleman, nos anos 90, tem 5 pilares, ou seja auto-conhecimento, auto-gestão, auto-motivação, empatia, e capacidade de se relacionar com os outros. O primeiro pilar é justamente o que a Oprah nos fala no audio: auto-conhecimento é a base dos líderes realizados, e que nos permite alcançar o momento supremo do destino... que momento é esse? Não experimentei mas parece tão doce, lindo e paradisíaco, que peço por favor: Oprah, nos mostre o caminho!

E certamente, Oprah teve caminho a se fazer para desenvolver autoconhecimento. No começo da carreira, ela foi rebaixada de uma posição de co apresentadora quando era jornalista em Baltimore, no Maryland. Isso fez a Oprah repensar o chamado dela, pois na época ela já sabia que o chamado dela era inspirar pessoas através da TV. Esse rebaixamento foi chave para entender melhor a razão que ela não se sentia realizada - mas o interessante é que ela sentia o mesmo 25 anos depois, quando estava tendo o famoso Talk Show dela em TV nacional desde Chicago: ela sentia que devia fazer mais para viver em conexão com o propósito dela. Ela começou a se sentir mais feliz e conectada quando aprendeu a ouvir a própria voz interior, ou seja em ser conectada com o propósito dela. Algo que ela faz para tirar, digamos, essa voz de dentro pra fora é a cada dia, de manhã, escrever seus pensamentos, sentimentos e ideias em um diário: a experiência de olhar para uma página em branco e preenchê-la com o que está dentro dela, tem sido uma ótima forma de se conectar com o próprio GPS interior.

Mesmo que eu não tenha o hábito de manter um diário regular, escrevo praticamente todos os dias para as redes sociais mas o interessante é que a maioria fica para mim mesmo. Ou seja, nunca publicado. Ou porque não acho relevante ou de qualidade suficientemente boa, ou porque tenho vergonha, ou porque é profundo e pessoal demais: e mesmo não publicando, o efeito é incrível: te reconecta consigo mesmo pois ainda mais quando sabe que não terá o julgamento dos outros, você solta tudo aí.

Alguns anos atrás o meu amigo Edu Grossman, que além de country manager do Smule, o app de karaokê que bomba no Brasil, é um dos caras com quem mais me conecto a nível profundo. Ele me contou de algo que ele fazia: ele pegava uma folha branca e uma caneta, e fechando os olhos e entrando em um estado quase meditativo.

Ele deixava a Mão dele guiar a caneta, sem pensamentos, e depois olhava e lia o resultado: às vezes era um texto, às vezes um desenho, às vezes uma combinação dos dois...mas certamente a constante era que sempre achava uma surpresa! Eu confesso que mesmo ele tendo me recomendado bastante, nunca acabei fazendo mas já que esse podcast é sobre Metanoia, ou seja sobre pensar e fazer diferente...acho que vou experimentar! Você faça também, mesmo que não seja dessa forma, mas escrevendo com o intuito de escrever para você mesmo. Quando estava finalizando de escrever o meu livro “6 Competências para Surfar na Transformação Digital” da Editora Planeta, cheguei ao último capítulo, que tem o título de “O que nos aguarda”. Certamente foi uma parte introspectiva. Falei sobre a crise do significado do que é ser humano diante do crescimento da Inteligência Artificial, e da Sociedade 5.0, um conceito que conheci em abril de 2019 quando tive a honra de palestrar em um evento que contou com a participação dos principais Chief Information Officers (CIOs) do Brasil, no IT Forum, na linda Praia do Forte (BA). E aprendi imensamente. A começar pela palestra de abertura, ministrada pela consultora japonesa Yoko Ishikura, professora emérita da Universidade de Hitotsubashi, em Tóquio. Ela falou de um conceito desenvolvido por ela e que, agora, faz parte dos planos de reformas do governo japonês, que é o da Sociedade 5.0. Um plano fascinante, que cativou muito meu interesse, e que definir como “ambicioso” é pouco. A definição do conceito de Sociedade 5.0 é de “uma sociedade focada no ser humano, que equilibra o avanço econômico com a resolução de problemas sociais por meio de um sistema que integra o ciberespaço e o espaço físico”. De alguma forma meio premonitória, a crise do Covid veio para amplificar esses traços... será que a Sociedade 5.0 é o que nos espera? Uma sociedade mais local, mais sustentável, mais transparente e onde cuidamos melhor da saúde, física e mental?

Eu espero muito que sim, mas voltando ao conceito do autoconhecimento, imagine o quanto fui desafiado a pensar sobre o que eu queria do mundo que nos aguarda, além de descrever o que os especialistas igual a professora Ishikura descrevia. Inclusive, muitos desses pensamentos não cabiam no livro, seja por questões de tamanho, seja por questões mesmo de porque não necessariamente cabiam em um livro sobre negócios. Mas mesmo guardados para mim mesmo, me ajudaram a entender o que espero desse mundo que está por vir. Na luz disso, consegui entender muito melhor sobre mim mesmo, e uma vez que você mergulha em si mesmo, você chega a bater na porta do seu propósito. Olha ai um velho conhecido deste podcast! O Propósito!



# 10. Servir

uma conversa entre Oprah e Sheryl Sandberg

**“Não existe um controle completo. De fato, ninguém possui controle completo em nenhuma situação.**

**As pessoas que lideram as organizações, de alguma forma possuem menos controle. Pois além de precisarem assumir o controle em suas funções, elas precisam liberar todas as outras pessoas. Difícil, não?**

**Vou dar um exemplo: “Eu não estou atrasada por causa do trânsito, eu estou atrasada porque não saí cedo o suficiente para conseguir chegar a tempo apesar do congestionamento” ou, “O projeto não foi concluído porque meu amigo não fez sua parte. Na verdade, o projeto não foi concluído porque eu não configurei uma equipe em que o meu colega pudesse ter vontade de fazer parte.” Entende?**

**Quando você assume a responsabilidade, essa é de fato a coisa mais poderosa que você pode fazer. E sim, isso pode ser feito em todos os estágios. Você precisa fazer isso caso você esteja levantando um investimento como um empreendedor, você precisa fazer isso para conseguir persuadir as pessoas a trabalharem com você. Você precisa fazer isso em todas as etapas.” - Sheryl Sandberg**

Em 13 Janeiro de 2012, um navio da Costa, a Costa Concórdia, se aproximou demais a ilha do Giglio. O capitão Schettino estava querendo fazer o que no linguajar de Marinha é chamado de cumprimento, ou "saluto" em italiano. Segundo as reconstruções, estava em companhia de uma bela mulher e queria também meio que impressionar ela, mas enfim, o que resultou é que ao bater contra uma rocha, o navio começou a afundar e no naufrágio morreram 32 pessoas. Agora, além do naufrágio, ele fez algo a mais que nunca deve ser feito e que quebra o código de conduta dos mares: ele abandonou o navio quase logo após do naufrágio, deixando a grande maioria dos passageiros a bordo. Isso nunca se faz. Ele alegou que abandonar o navio não foi intenção dele, mas que por ter escorregado no navio e coincidentemente cair em um barco de resgate, ele se encontrou "tirado" do navio...ahhh tá! É verdade esse bilhete! Inclusive, existe um áudio de uma ligação entre o chefe da Marinha italiana e o Schettino onde ele leva uma bronca, mas uma bronca daquelas...mais que merecida!

Agora, a lei de honra para qualquer capitão de navio é ser sempre o último a abandonar o navio. Sempre. Sem exceções.

Óbvio, ele não tem controle de tudo mas com essa segurança, ele faz com que a equipe dele tenha confiança nele, pois sente que ele está tomando responsabilidade.

Outro exemplo oposto, ao dar o elogio aos comandantes italianos, foi o Gennaro Arma que foi o último abandonar a Diamond Princess, o navio que ficou um bom tempo parado em quarentena no Japão devido à crise de coronavírus a bordo. Porém a verdade, que isso não foi nada demais do que obrigação! Já, pelo contrário, consigo imaginar a reação de Schettino, diante de uma emergência dessas!

Um navio, ao final não é diferente do que uma empresa. Tem inúmeros mecanismos (ou, no mundo corporativo, estratégias e processos), locais (ou áreas e departamentos), tripulantes (ou funcionários), e passageiros (ou clientes): não é nada diferente! E o líder de uma empresa, não é diferente do comandante de um navio. Não tem controle sobre tudo, mas tem que assumir a responsabilidade sobre tudo!Ao final, essa é a essência da liderança!

Porque é tão importante o líder assumir a responsabilidade? Porque isso gera, o que o Simon Sinek chama de Círculo de Segurança, que tratamos no episódio 1...ou seja, um ambiente onde eles se sentem seguros que estão sendo julgados apenas pelo trabalho deles, e que podem arriscar porque alguém com poder na organização está se assumindo a responsabilidade por conta deles.



Até porque nem os funcionários tem 100% de controle no trabalho deles, e isso pode gerar medos, frustrações, intolerância a riscos. Ainda mais em um mundo digital, complexo e imprevisível, onde diferentemente do passado, não existe uma clareza grande sobre relação causa efeito e isso deixa muitas pessoas receosas em arriscar e executar.

Na medida que você tiver um líder que te garante que está se assumindo a responsabilidade para você também, você trabalha em um ambiente seguro.

E para demonstrar que o líder está se assumindo a responsabilidade, nada melhor que seguir o mecanismo da Janela e do Espelho, que o Jim Collins, meu autor preferido sobre liderança, atribui aos que ele chama de Líderes de nível 5, ou seja os melhores líderes. Funciona mais ou menos assim: os líderes de nível 5 olha para fora de uma janela ao atribuir o mérito aos seus times quando as coisas vão bem (e quando não tem uma pessoa para a qual podem atribuir crédito, credita a sorte...que é incrível, pois é uma admissão que sim, as coisas nem sempre podem se controlar 100% e sorte, timing, ou destino como você quiser chamar, também tem um papel nos negócios), ao mesmo tempo que elas olham para um espelho quando as coisas vão mal, assumindo responsabilidade, e nunca descontando em outros ou na sorte quando as coisas vão mal.

Ou seja, olha que resumo perfeito da relação entre responsabilidade e controle...os melhores líderes, em um grande exercício de vulnerabilidade admitem não ter controle de tudo, mas se assumindo a responsabilidade ainda mais quando as coisas não vão bem! Imagina fazer parte de um círculo de segurança criado por um líder de nível 5...você vai pro trabalho todo dia determinado a dar o seu melhor, sem medos e sabendo que alguém está aí para você.

Obviamente um líder é um ser humano também, e nem sempre é fácil para ele assumir essa responsabilidade sem ter o controle. Muitas vezes a gente o associa o líder a um robô, um ser frio e calculador que não tem emoções, medos, e falhas. Isso é porque eles não querem deixar transparecer, pois vulnerabilidade ainda é bastante tabu entre os altos escalões das empresas. Mas líderes sentem frustrações...oh se sentem frustração! Eu já senti muito disso e sinceramente, nem sempre consegue esconder.

Ao final, os CEOs também sempre tem alguém pra quem reportar, ou seja o Board. E o Board também , pros investidores. Ou seja somos sempre cobrados, independente do nível da empresa.

E somos cobrados sobre tudo.



Podemos ser cobrados pela agenda de nossos vendedores na ponta, talvez em uma região no Brasil tenha uma alta taxa de reuniões fantasmas ou baixa produtividade, bom, você tem CONTROLE direto disso? Não necessariamente, pois você não consegue estar presente em todas as regiões do país ao mesmo tempo. Mas você é RESPONSÁVEL por isso? Obviamente, e ainda é bem pago por isso (depende da empresa kkk).

Eu lembro que na época do Groupon, ainda mais quando me juntei ao começo e as equipes de vendas eram 100% de campo, existia um tema de reuniões fantasmas. Ou seja, simplesmente, sob a necessidade de nos demonstrar - aos gestores, que queríamos metas de reuniões imputadas no Salesforce para ter controle - que estávamos atingindo metas de produtividade em nossas cidades, nós estávamos gerando um comportamento distorcido em que alguns vendedores diziam que iam para reuniões, mas na realidade não iam. Nós começamos a desconfiar, e em tentativas de recuperar o controle, quase como se fôssemos espiões dos movimentos de nossos times, ligávamos para os bares e restaurantes onde as reuniões fantasmas aparentemente tinham acontecido, para verificar. E muitas vezes conseguimos descobrir a trampa, e ficamos furiosos com o funcionário da vez, os punindo.

Óbvio, esse comportamento não é justificável de nenhuma maneira. Mas em vez de apenas pensar "eles estão quebrando minha confiança porque estão mentindo sobre as reuniões", eu comecei a me perguntar: "quais são os pressupostos errados que estou criando para que eles tenham esse comportamento?". É igual a Sheryl Sandberg diz que "O projeto não foi concluído porque meu amigo não fez sua parte. Na verdade, o projeto não foi concluído porque eu não configurei uma equipe em que o meu colega pudesse ter vontade de fazer parte." É a mesma coisa!

O pressuposto errado era que nós tínhamos criado um funil comercial onde em média, a cada 4 reuniões, você saia com um contrato, e por isso cobrávamos 4 reuniões por dia...só que tinha vários contratos que davam pra ser fechados sem reunião e por telefone, assim como várias reuniões que não levavam a nada - e com nossa sede de controle e de poder, nós não estávamos enxergando isso. Tivemos exatamente o efeito oposto! Na medida que a gente flexibilizou isso, nós conseguimos obter melhores resultados, ao abrir mão do controle.

Só que para abrir mão do controle, você precisa de tolerância a risco. Saber navegar na ambiguidade. Errar muito, e não se desanimar. Para isso tudo, você precisa de resiliência. Muita gente acredita que você nasce com ou sem. Mas no próximo trecho a Sheryl Sandberg nos conta que isso é totalmente falso.

**”Se você olhar para todas as pessoas mais bem-sucedidas do mundo, que elas saibam isso ou não, elas têm esse paradigma de servir. Todo mundo está falando sobre Mark Zuckerberg e IPO. Servir. Jay Z, um rapper: para o mundo, para as pessoas, através da música. Por muitos anos, estava realmente feliz por estar na TV e as pessoas paravam e diziam: Oh, você na TV? Sim, estou na TV. Eu gosto de estar na TV. É um bom trabalho. E foi nessa época que recebi meu doutorado honorário de Spelman por volta de 1993. Portanto, não sei se isso tem algo a ver com isso. Pensei em mim como a Dra. Winfrey. Então voltei e dei uma longa olhada no que eu estava fazendo na TV e tomei a decisão de que não iria mais estar apenas na TV, mas usaria a TV como plataforma, como força para o bem, e não ser usada pela TV. E eu vou lhe dizer. Minha decisão de fazer essa mudança significativa da forma como eu fazia na televisão, usando a televisão para servir, mudou exponencialmente minha carreira. Servir através da medicina ou através da arte, por exemplo, usando o que quer que seja, você produz seu produto como uma maneira de retribuir ao mundo. Quando você muda o paradigma de tudo o que escolhe fazer para servir e você traz significado a esse sucesso, prometo que o mesmo irá seguir você. Servir e significado levam ao sucesso” - Oprah.**

No fim de 2016, eu estava voltando da Argentina carregando um livro embaixo do braço: era o "Dolores del Alma", ou "Dores da Alma" em português, da amiga escritora Valéria Schapira. Eu tinha passado uma semana em Buenos Aires para um tour de imprensa pelo Tinder para dar entrevistas para algumas TVs e jornais locais, e ganhei o livro da Shapira quando fomos nos ver para bater um papo em um café de Palermo.

Assim que subi no avião de volta, abri o livro e comecei a ler para passar o tempo. Mas por minha surpresa, não consegui tirar os olhos das páginas e o devorei antes de pousar. Particularmente ficou marcada na minha cabeça um episódio trágico que a Valeria conta no livro, ou seja o terrível suicídio da própria mãe.

E isso não saía da minha cabeça. Fiquei pensando: "Será que as pessoas que cogitam suicídio estão determinadas mesmo ou existe um arrependimento? E se a gente conseguisse permitir a eles ou elas mandarem um pedido de ajuda, o mais intuitivo possível, para avisar seus carros que estão prestes a fazer o ato, e consequentemente salvar vidas?". Bom, quando algo me prende tão profundamente, garanto que não fico parado.

Pula um ano depois: um compromisso importante em setembro de 2017 me fez sair mais cedo no último dia do Rock in Rio, no meio do show do Red Hot Chili Peppers. Poucas coisas no mundo me fariam tomar essa decisão, admito.

Mas essa era uma. No dia seguinte eu estaria, bem cedo, em um desses carrinhos de golfe dentro dos estúdios da Globo na companhia do meu amigo e colega Alessandro Telles. Eu já estava acostumado com a presença em programas de TV e veículos de imprensa, e estive no Fantástico no Dia dos Namorados daquele mesmo ano representando o Tinder. Mas dessa vez era diferente. Eu estava mais nervoso do que o normal.

Isso porque eu ia contar para a Fátima Bernardes - e como consequência para o Brasil todo - os motivos pelos quais idealizei o Ajuda Já, um aplicativo de prevenção a suicídios que o Alessandro Telles e o Renato Novaes me ajudaram a desenvolver, de forma totalmente voluntária. Esse foi o resultado do chamado a servir, mesmo que um pouco, através da tecnologia e dos contatos nesse mundo que eu tinha. Nunca gostei de falar muito de mim. E o que ia contar na TV aberta naquele dia era algo que dificilmente compartilhava com os outros. Imagine com o Brasil todo, então. Desde o começo da minha adolescência até o começo da minha vida adulta, tive que conviver com uma síndrome bipolar que intercalava ciclos de depressão e momentos de euforia, que às vezes duravam meses. Nunca foi algo fácil de lidar. Mas ao crescer e superar isso, e ao enxergar o poder da tecnologia trabalhando neste mercado, vi aí uma enorme oportunidade de entregar algo em troca para uma sociedade que me dá tanto.

Ao ver tantas pessoas sofrendo, e entendendo a dificuldade que muita gente tem de pedir ajuda na hora que está mais sem forças para lutar, nós três criamos um app que permite pré-cadastrar até 3 contatos de emergência de forma anônima (ou seja, eles não vão saber que você os colocou como contato de emergência), aos quais é enviado um SMS com um pedido de ajuda e localização para intervir e ajudar em casos de emergência, apenas apertando um botão que está na tela de celular.

Esse é um app em que, paradoxalmente, o sucesso é medido pelas pessoas que não o baixaram e não sintam essa necessidade, mas que na verdade aproveita a força da tecnologia para resolver um sério problema humano. Sem ganhar um centavo - aliás, desembolsando a cada envio de mensagem -, mas aplicando nosso conhecimento em prol da sociedade. É muito difícil as pessoas falarem desse tema, então tenho tido pouco feedback sobre o impacto que ele provoca na vida das pessoas. Mas nunca irei me esquecer de algumas mensagens corajosas que de vez em quando recebo espontaneamente pelo inbox do Instagram, agradecendo pelo app ter ajudado a amenizar a ansiedade de não ter voz em momentos de enorme necessidade de ajuda.

Com o Zen, app de meditação do qual sou investidor e do qual a Juliana é cofundadora, também percebemos essa necessidade humana: com ele, ajudamos as pessoas a melhorarem, por meios alternativos, seus transtornos afetivos - que devido à sociedade moderna estão mais altos que nunca. Ainda mais no meio da crise! O Zen cresceu muito pois as pessoas estão tentando meditar mais, nesse momento de maior ansiedade, solidão e preocupação com o futuro, e também tem a chance de meditar mais pois estando em casa, conseguimos ter mais tempo à disposição. Domingo 5 de Abril 2020 foi um dia marcante para o Zen: a Apple o escolheu e destacou como App do Dia em mais de 137 países no mundo. E além disso, o Zen ofereceu acesso gratuito a todos os profissionais de saúde no mundo, assim como criou um pacote de meditação gratuito para todo o mundo específico para superar essa crise: o Zen foi construído nos fundamentos do propósito de servir.

Esses costumam ser os tipos de negócios com os quais me envolvo, porque acredito também que nos preparamos para o futuro quando nos dedicamos a criar um mundo melhor hoje. Ao mesmo tempo, se você conhece profundamente essas necessidades humanas e sabe fazer uso da tecnologia para ajudá-las, os ganhos são ainda maiores. E de fato você se doa no ato de servir os outros, que a cada vez mais no mundo de hoje é fórmula de sucesso, igual a Oprah nos ensina.